



Celebrate babies the way they are

統合報告書 2023

2023年1月1日～2023年12月31日



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2023」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、現在取り組んでいる「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、またその進捗についてご紹介しています。

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。

■Pigeon DNA

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す。

■Pigeon Way

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、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ています。また、「基本となる価値観」は社員一人ひとりが大切にすもの、「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。



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

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。



- はじめに
 - ▶ピジョンの歩みと哺乳器の歴史 P02
 - ▶History at a Glance P04
 - ▶事業内容 P06
- トップメッセージ
 - ▶To Our Stakeholders P08

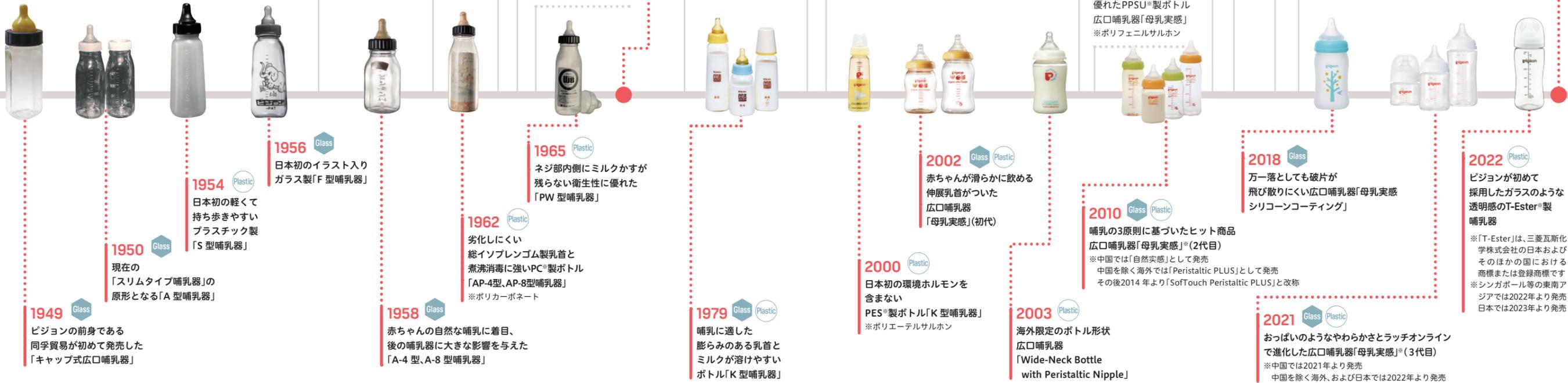
- 価値創造ストーリー
 - ▶企業価値向上への取り組み P12
 - ▶価値創造ストーリー P14
 - ▶赤ちゃんにやさしい未来像 P16
 - ▶サステナブルな成長のために P18
 - ▶第8次中期経営計画 P20
 - ▶ピジョングループの事業戦略
 - 日本事業 P24
 - 中国事業 P26
 - シンガポール事業 P28
 - ランシノ事業 P30

- サステナビリティ
 - ▶サステナビリティ経営の推進 P32
 - ▶事業競争力向上とビジネス強靱化 P34
 - 赤ちゃんの授乳支援 P36
 - ▶環境負荷軽減 P40
 - ▶社会課題への貢献 P45
 - ▶存在意義実現のための人材・組織風土 P48
 - ▶強固な経営基盤の構築 P52
 - 取締役・監査役・執行役員 P62

- データセクション
 - ▶財務/非財務ハイライト P64
 - ▶連結財務データ P65
 - ▶連結非財務データ P67
 - ▶会社概要
 - 企業データ・連結対象会社 P68
 - 社外からの主な評価等 P68
 - ピジョングループの事業体制 P69
 - 株式の状況 P70
 - ▶IRツールクイックレファレンス P71

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



※1 当社調べ ※2 「母乳実感」シリーズ以外の製品を含む

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高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、空気の導入孔を備え、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。



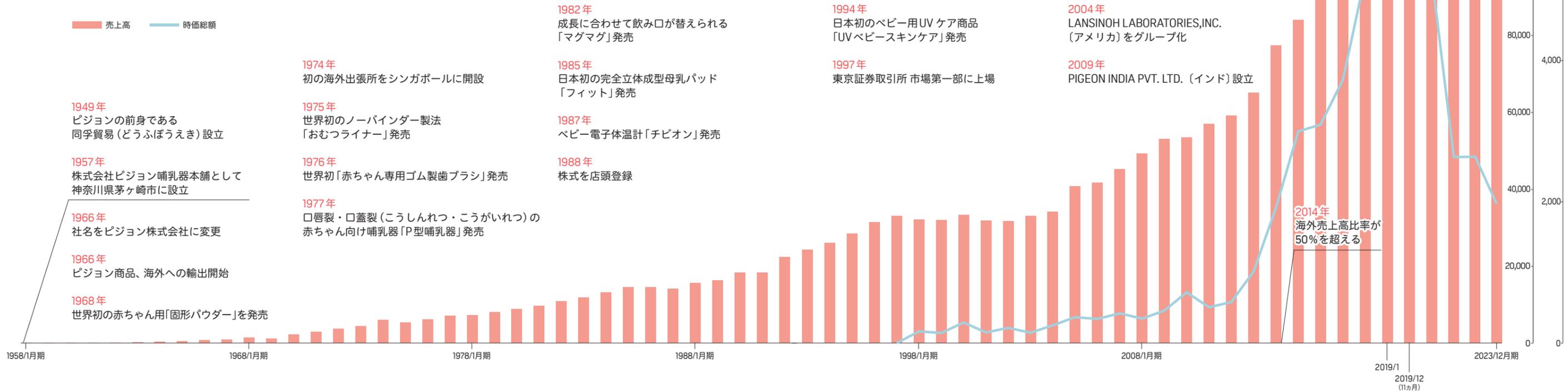
哺乳器の開発にゴールはない。

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 DNA・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。



1949年
ピジョンの前身である
同孚貿易(どうふうえき)設立

1957年
株式会社ピジョン哺乳器本舗として
神奈川県茅ヶ崎市に設立

1966年
社名をピジョン株式会社に変更

1966年
ピジョン商品、海外への輸出開始

1968年
世界初の赤ちゃん用「固形パウダー」を発売

1974年
初の海外出張所をシンガポールに開設

1975年
世界初のノーバインダー製法
「おむつライナー」発売

1976年
世界初「赤ちゃん専用ゴム製歯ブラシ」発売

1977年
口唇裂・口蓋裂(こうしんれつ・こうがいれつ)の
赤ちゃん向け哺乳器「P型哺乳器」発売

1982年
成長に合わせて飲み口が替えられる
「マグマグ」発売

1985年
日本初の完全立体成型母乳パッド
「フィット」発売

1987年
ベビー電子体温計「チビオン」発売

1988年
株式を店頭登録

1992年
片手で取れるBoxタイプの
ティッシュ方式「おしりナップ」発売

1994年
日本初のベビー用UVケア商品
「UVベビースキンケア」発売

1997年
東京証券取引所 市場第一部に上場

2002年
赤ちゃんが滑らかに飲める伸展乳首がついた
広口哺乳器「母乳実感®」(初代) 発売

2002年
PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.
(中国・上海) 設立

2004年
LANSINOH LABORATORIES, INC.
(アメリカ) をグループ化

2009年
PIGEON INDIA PVT. LTD. (インド) 設立

2015年
段差をラクラク乗り越えられる
シングルタイヤのベビーカー
Runfee (ランフィ) 発売

2021年
ママのおっぱいのようなやわらかさと
弾力性にこだわり、母乳育児との
スムーズな併用をアシストする哺乳器
「母乳実感®」をリニューアル

2021年
ランシノブランド初となる
「産前・産後ケア」商品発売

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した。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-

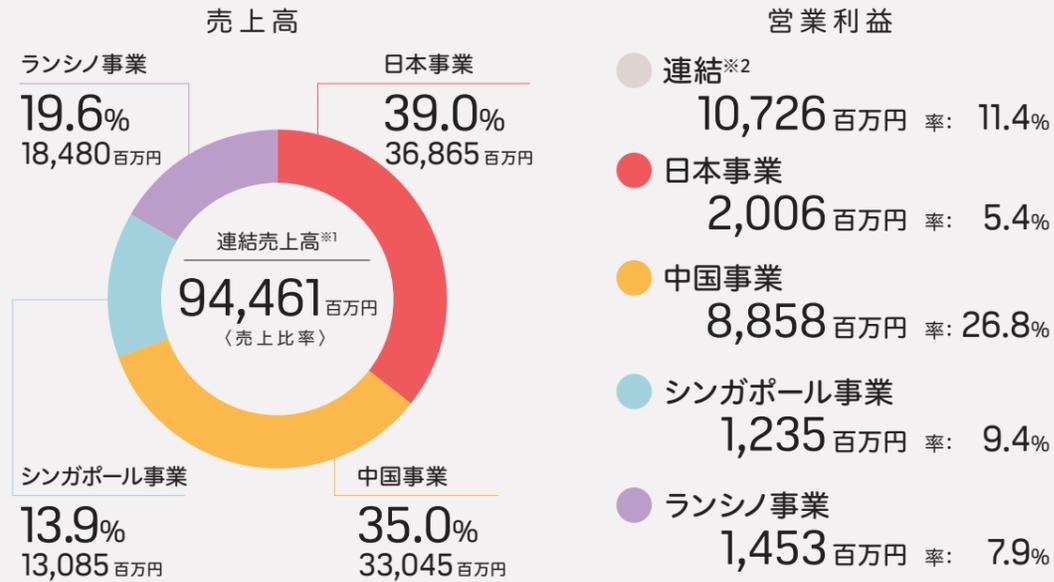
さらなるブランド力の向上を目指して

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。

ピジョングループの今 (2023年12月31日時点)

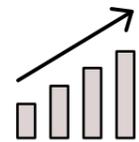
日本でピジョン株式会社を設立以来、60年以上にわたり世界中の赤ちゃんをご家族をサポートし続けている、ベビー用品のグローバルリーディングカンパニーです。

(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



ROE^{※3}
9.6%

ROIC^{※4}
9.3%



進出国・エリア数
90以上



グローバル従業員数
3,618名

外国籍従業員比率^{※5}
67%

女性従業員比率
61%

女性管理職比率
40%

※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)

※5 日本国籍以外の国籍を有する従業員の比率

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/介護サービス^{※6} ●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高品質な商品を幅広く展開しています。業界のリーディングカンパニーとして認知されており、ベビー関連用品にとどまらず、その信頼を子育て支援やヘルスケア・介護においても活かし、ピジョンならではの競争優位性のある新商品を生み出し、品質向上などの施策も徹底して行っています。



※6 2024年4月1日付で、当社が保有していたピジョン真中株式会社の全保有株式(議決権所有割合: 67.0%)を丸光産業株式会社へ譲渡しました

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。中東・オセアニアでのさらなる事業拡大を目指していることに加えて、アフリカへの進出にも取り組んでおり、2023年にはケニアに現地法人を設立しています。



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ー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。





代表取締役社長

北澤憲政

新規領域を創出しながら 長期にわたって存在意義の実現を目指す

第8次中期経営計画を策定

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。

当社グループは、この存在意義を実現するために解決しなければならない「重要課題（マテリアリティ）」の見直しを経て、2023年12月期から3カ年の「第8次中

期経営計画」を2023年2月に発表しています。グローバルで急速に変化し続ける事業環境の中で、環境変化に柔軟に対応しながらサステナブルな成長を実現していくために、ブランド戦略、商品戦略、地域戦略の3つの基本戦略を掲げました。加えて、既存事業領域の強化と同時に、これまでの当社グループの知見を発揮しうる新たな成長領域の探索・育成にも注力して、事業構造を積極的に再構築していくことを目指しています。

中期的な安定成長とその先の未来へ

事業構造の再構築を掲げた背景には、コロナ禍を経て市場の見通しがさらに不透明感を増したことがあります。パンデミックのさなか、日本や中国など、ピジョンにとってのメインマーケットでは出生数の急減がみられたり、経済活動への制限を受けたりするなど、業績も影響を受けました。もちろん、世界全体をみれば、現在当社がアプローチできている領域の出生数は世界の3割にも満たず、年間約1億人の赤ちゃんが生まれる未開拓市場には、当社にとって大きな事業機会が眠っています。しかし、3年、5年、その先といったスパンで将来を見据えたとき、メインマーケットに生まれる赤ちゃんを対象とした哺乳器・乳首のシェア向上やスキンケアの拡販など、既存の市場や施策のみでビジネスの強化を図っても、長期的に元の力強い成長軌道に回復することは望めません。事業基盤を維持し、中期的には安定成長を図りながらも、より長期的な未来を俯瞰して、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするという存在意義を果たしていくために、既存の領域の枠を超えて果敢に新規領域の探索・育成に挑んでいきます。

2023年は続々と新規領域の芽が吹く (個別課題：新ビジネス創造)

そうしてスタートした第8次中期経営計画の初年度は、既存領域のさらなる強化と同時に、ピジョンの強みを活かせる新規領域の開拓に注力しました。特に新規領域に関しては、4事業それぞれに備わる開発部隊を中心に、社員のさまざまなアイデアの着想を基に、新しい成長領域が芽吹きつつあることを大変うれしく思っています。例えば日本市場で好調な滑り出しをみせたのが育児家電です。2023年8月に発売した電動鼻吸引器は、耳鼻科で使用される機器に近い吸引力で、素早く赤ちゃんの鼻水を吸引することができる点をご評価いただき、売れ行きが好調に推移しているほか、哺乳びんスチーム除菌・乾燥器など1万円を超える家電製品の販売も伸び、業績へと貢献しました。また中国市場では、「エイジアップ」をキーワードに、対象年齢を3才以上にも拡張したキッズ向けスキンケア商品などを通じて、中核顧客ターゲット層が広がっています。加えて、おっぱい(哺乳器)から離乳への自然かつスムーズな移行をサポートする商品カテゴリも生まれており、積極的な販促を実施することで普及を推進しています。出産前後のママを対象とした産前・産後ケア商品は、ランシノ事業を中心に、北米のほか欧州市場でも販売が伸びており、新規領域として大きな成長余地をみせています。産前・産後ケア商品は、各国の法規制なども勘案し

ながら、ランシノ事業に限らず4事業で広く展開を進めていきます。

また10年先の将来を見据えた布石として、2023年10月にケニアに現地法人を設立しました。ピジョンの歴史上初めてとなるアフリカ拠点は、シンガポール事業が管轄する形で本格的な市場開拓を進めています。現地には、日本からエネルギーな社員を派遣しており、彼女からは「やりたいことにあふれている」と非常に楽しみなレポートが届いています。

新規領域をさらに探索するために、役員や各事業の主要メンバー数名で構成する「新規事業開発会議」も創設しました。ランシノ事業のトップを務めるKevin Vyse-Peacock取締役を中心に、各事業からのアイデアの共有・検討や、M&Aの可能性についてディスカッションを定期的に行っています。

2023年度は減収減益でも 各事業で着実な成果がみられた

新規領域が続々と芽吹きはじめた一方で、既存領域に関しても、哺乳器・乳首はグループ全体で前期から売上高を伸ばさせるなどの成果がみられました。しかし2023年度の業績という視点では、初年度から早くも事業環境の急激な変化に直面し、計画を下回る厳しい結果となりました。この大きな要因となったのが、第4四半期にみられた中国本土での日本ブランドの買い控えの影響です。第3四半期までは前年同期の水準を超える進捗で進み、コロナ禍の収束もあって積極的な販管費投下による活動強化に取り組んできたところ、2023年8月下旬のALPS処理水の海洋放出の影響を受け、当社の中国事業も急減速を余儀なくされました。

2023年度は、売上高が944億円(前期比0.5%減)、営業利益が107億円(同12.1%減)、経常利益が115億円(同14.4%減)、親会社株主に帰属する当期純利益が74億円(同13.5%減)となり、中期経営計画の目標達成に向けては非常に厳しい形でのスタートとなりました。しかし、現時点で中期経営計画の目標について変更をする予定はありません。先に述べたとおり、昨年は各事業において新たなカテゴリも生まれており、それらが今年度、伸ばしていく施策も打っていますし、中国事業の回復にも注力(後述)していきますので、当初の目標達成を最終年度まで諦めることなく目指します。世界中の社員一人ひとりが工夫し、力を合わせれば、達成も夢ではないと信じています。また、想定外のことが頻繁に起こりうる今の時代、直近数年の目標数値修正に限られたリソースやエネルギーを使うよりも、10年先やもっと先の到達点を見据え、それに向けて今すべきことに注力し、未知の環境変化にも柔軟に対応できる力を養う方が理にかなっていると感じています。

これから芽を出す種も蒔かれている

外部環境が激動する中でも、自社の努力で成しうる施策は着実に実行しており、その中には、よい意味でダイナミックな変化が芽生えています。

一つは、市場の見通しが立ちづらい中で、社員や開発チームが新しい発想で「これはよい」と着想した商品・サービスを、続々と上市できる体制が確立していることです。各地でローカルニーズを捉えた質の高い、おもしろい新商品がさまざまなカテゴリで数多く生まれています。4事業それぞれに開発部隊を持たせて活動を進めてきたことの効果でもありますが、よい商品を早く市場に出し、市場の反応をみて次を考えるトライ&エラーを可能としている背景には、量産にこだわらず、自社生産と外部委託生産のバランスを考えられることと、多様な販売チャネルの存在があります。ベビー専門店やチェーンドラッグストア、自社サイトなど、発売した商品を配荷できる多様な販売チャネルは、あるチャネルで売れ筋商品が出てきた際には、迅速にほかのチャネルでも拡販できる基盤にもなっています。

また、より大きな変化を感じるのは、これまで以上に組織風土に活気がみなぎってきたことです。コロナ禍での経験を経たことで、今、組織におけるコミュニケーションはさらに活性化しています。「Pigeon DNA・Pigeon Way」の浸透に向けた取り組みは以前から進めていましたが、企業理念の更新に合わせ、本社ブランド管理部門を中心として、世界中の拠点を回り存在意義や赤ちゃんにやさしい未来像に関する社内教育の徹底を図りました。そうした活動を、今は各現地のブランド管理部門が引き継ぎ、人材の出入りがあっても、変わらず存在意義に対して理解・共鳴した組織基盤ができあがりました。

従業員エンゲージメント向上にコミットする

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)」からは存在意義に関して、「My Purpose Project」が立ち上がり、社員がグループワークで話し合いながら、自身の存在意義を策定する取り組みも進めています。2023年に実施したエンゲージメント調査では、「存在意義に対する共感性」が5点満点中3.8点でした。改善の余地はありますが、悪い数値ではなく、存在意義の理解・浸透を図る取り組みの成果が表れていると認識しています。

また、PFAからはこれまでさまざまなアイデアが新事業へと結びつきましたが、2023年には、2022年の最終審査に残った3つの製品アイデアすべてが、開発検討フェーズに入りました。アイデア応募時に入社1年目であった社員が着想した、つわり期の口腔ケア製品もその

一つです。嘱託社員が提案し2023年8月に発売した、使われなくなった思い出の哺乳器の再利用を提案する「母乳実感® パーツ (ストロー、ふた)」は予想以上の好反響をいただいています。

こうした社員一人ひとりの発想やアイデアを積極的に取り入れる取り組みは、活気あふれる組織へとつながっているほか、存在意義への共感ともあいまって社員エンゲージメントの向上にも結び付くと考えます。2024年からは人事を、これまでの日本事業傘下からグローバルヘッドオフィス傘下へと移管しました。ダイバーシティや女性社員の活躍などで先行する国外のグループ会社の取り組みも参考に、社員エンゲージメント指標を役員報酬の長期インセンティブにも組み込むことで、健康経営優良法人「ホワイト500」企業入りを目指していきます。

P.46~ 存在意義実現のための人材・組織風土

サステナビリティは存在意義の体現に必要不可欠

存在意義で掲げる世界を考えるうえで、必要不可欠になるのがサステナビリティの取り組みであり、ここ数年、当社はサステナビリティ関連の開示を進めながら、社内における体制強化 (サステナビリティ委員会の設立・運営) も図ってきました。

当社グループは、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、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努めています。またサステナビリティ委員会では、特定した重要課題 (マテリアリティ) に基づいた個別課題の取り組みや、環境ビジョン「Pigeon Green Action Plan」の進捗確認、さらには気候関連リスクと機会の定量的影響の分析やその結果報告など、グローバルでその活動を加速して進めてきました。

2023年9月には、「国連グローバル・コンパクト」に賛同を表明する署名を行いました。2024年には本格的な人権デュー・ディリジェンスを開始する予定にしており、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の取り組みの強化を図っていきます。

私は、サステナビリティに取り組むことは当社の収益面にもポジティブな影響があるとの感覚を得ています。加えて当社で働く社員にとっても、社会のサステナビリティに資する活動を行うことは、気持ちのよいことに違いありません。こうした当社のサステナビリティへの取り組み姿勢は外部からも高くご評価いただき、MSCIのESG格付けでは、当社として初めて「AA」評価を獲得しました。日本国内では、全国の中学生を対象に展開しているピジョンの教育プログラム「赤ちゃんを知る授業」が、文部科学省主催の令和5年度「青少年の体験活動推進企業表彰」で奨励賞を受賞しました。

P.32~ サステナビリティ経営の推進



2024年は中国本土の回復が最優先

中期的な安定成長に向けて、2024年度も引き続き、ブランド・商品戦略をベースに、グローバルで既存の事業領域の強化と新規領域の育成に取り組んでいきます。

とりわけ注力するのは中国事業の回復です。中国本土の売上・シェア回復を最重要テーマに掲げ、積極的に成長投資を実行していきます。中国本土は出生数が減少傾向にあるといっても1年間に900万人を超える赤ちゃんが生まれる巨大市場であり、当社にとって岩盤です。基幹商品である哺乳器・乳首の年間シェアは2023年度も40%超*を確保し、スキンケア商品もシェアを維持しています。引き続き既存領域ではものづくり強化や商品単価の上昇を図ると同時に、新規領域ではエイジアップの育成を通じて持続的な成長につなげていきます。中国本土の事業回復に向け、特に売上比率7割超のEコマースなどの成長領域への投資を徹底的に強化し、2024年度は積極果敢に巻き返しを図ります。

日本事業では、2023年に2度の価格改定を実施した後も主力の哺乳器は圧倒的なシェアを維持しており、改めてブランドの強さを確認しています。新規領域の貢献も含め、自社の強み・独自性を活かして新たな価値創造を図れたことを、何よりもうれしく思っており、2024年も引き続きピジョンの研究開発力が生きた新たな価値の創出で、収益力の改善を図っていきます。

シンガポール事業は、2023年に課題となっていた在庫の水準も平常化する見込みが立ち、今後は哺乳器・乳首、スキンケアに集中して挽回を図ります。哺乳器・乳首では機能に優れ収益性も高い広口哺乳器のリブランディングによる一層の販売拡大、スキンケアでは「ナチュラル・ボタニカル・ベビー」シリーズの商品ラインアップ拡充と露出強化に取り組めます。ピジョンブランド公式キャラクターの「ほわびび」の活用も合わせ、再び成長軌道へと乗せていきます。またランシノ事業は引き続き、No.1シェアの主力商品を中心とした既存領域の安定成長を軸に、新規領域をはじめとした商品カテゴリの拡大を図りながら、成長投資を継続していきます。

こうした各事業での成長を図りながら、ランシノブランドとピジョンブランドについては、相互のアセットを上手く有効活用しながら、カニバリゼーションを起こさない形で引き続きシナジー効果の発現を図ります。ママのおっぱいケアブランドとして始まったランシノ事業における哺乳器・乳首の売上構成比率はすでに8%程度にまで高まっており、追加的なマーケティング投資を行わずにこうした成果がみられることに、ランシノのブランド力と、ピジョンの赤ちゃん研究に裏付けられた商品力の強さを確認しています。今後は、日本市場において、ランシノ事業が培ってきた産前・産後ケアをはじめとするママ向けサポート製品の提供を強化し、それぞれの市場でのさらなる事業成長へとつなげていきます。*当社調べ

P.24~ ビジネスグループの事業戦略

強固な財務基盤を軸に資本政策を実施していく

財務に関しては、無借金経営による機動性が確保される中、2023年末時点での現金及び現金同等物の期末残高は343億円となりました。投資家の皆さまとの対話の中で、時折キャッシュポジションの考え方についてご質問を受けますが、当社では各事業別に運転資金の2~3ヵ月分を保ちたいと考えています。加えて現在、M&Aについても踏み込んだ検討を始めた中では、現在のキャッシュが過剰とは考えていません。また連結配当性向が100%を超える水準が続いていますが、利益水準の向上による適正化が重要と考えており、各事業で一層の業績改善に取り組んでまいります。株主の皆さまへの還元については、第8次中計で掲げた方針に沿って、引き続き安定的な配当を継続していく考えです。

当社は引き続き、強みである研究開発を軸に、ブランド・商品戦略を通じて地域特性に合ったスピーディな事業展開をすることで、事業の成長を図っていきますので、ステークホルダーの皆さまには引き続きご支援いただきますようお願い申し上げます。

P.20 サステナブルな成長のために第8次中期経営計画

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。

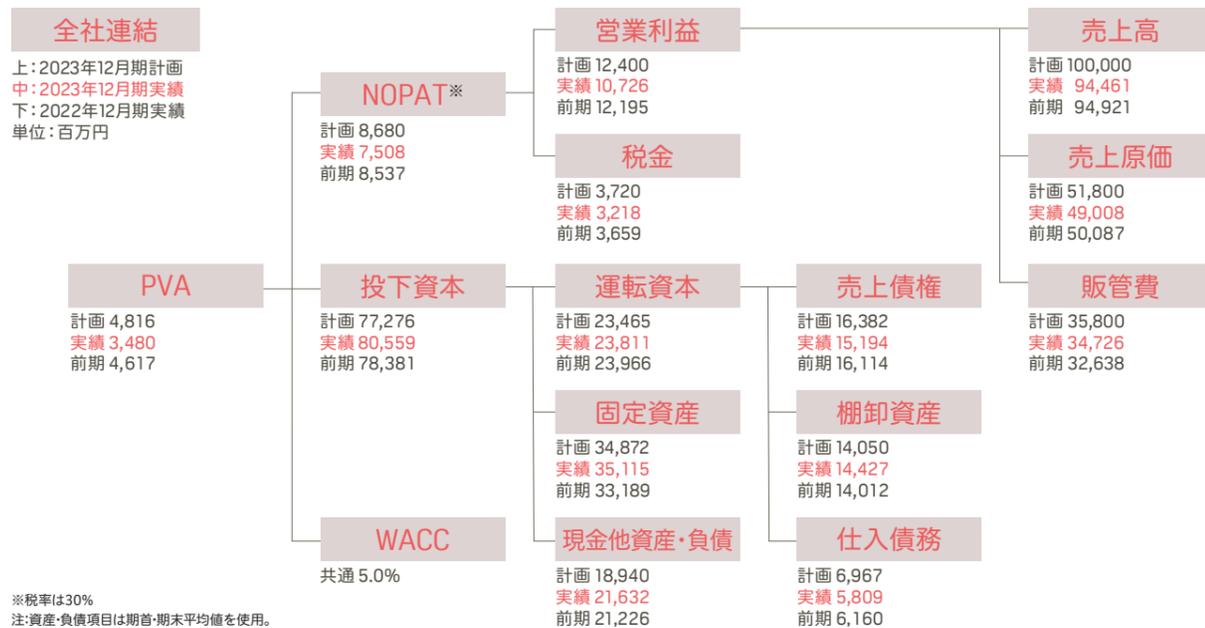
PVAの計算におけるWACC (加重平均資本コスト) は現状5%と設定していますが、定期的 (年2回) に実際の値を算定し、設定値の妥当性を検証しています (株主資本コストはCAPMベースによる算定)。またWACCの設定値に関しては、今後も投資家等との対話を通じ、適正な水準を検討していきます。

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

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の構成要素を下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。

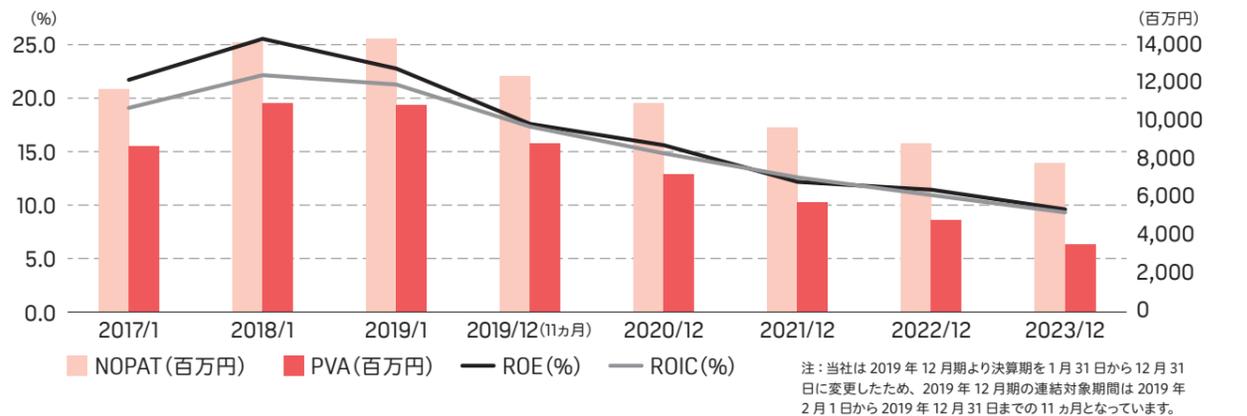
PVAツリー (2023年12月期)



現状分析

PVAおよび各種PVA構成要素の回復・成長が課題

現状、ピジョンのROEはWACC (当社設定値5%) を上回る水準で推移しています。しかしながら、コロナ禍を端緒とし、主力市場において市場の混乱や出生数の減少、原価高騰等の影響などに見舞われ、直近の2023年ではALPS処理水放出に伴う中国での販売減速等もあり、業績に関しては厳しい状況が継続し、PVAやその構成要素となる各種指標の水準も下降傾向が続いています。株価水準に関しても、PVAをはじめとした各種KPIの動向に概ね連動していることから、PVAおよび各種PVA構成要素の回復・成長は企業価値向上に向けた重要な課題であると認識しています。



今後の取り組み方針

重要な経営指標であるPVAおよび各種KPIの改善等を通じた企業価値向上に向け、下記の取り組みを推進していきます。

PVAの改善

- ・収益改善に向けた各種戦略 (第8次中期経営計画など) の実行 **P.14 価値創造ストーリー**
- ・事業ポートフォリオの検討、経営資源配分の最適化へPVAを活用
PVAの構成要素である各種KPIを、各事業パフォーマンスの検証や事業ポートフォリオの検討に活用し、最適な事業構成やその実現に向けた経営資源の最適配分を目指します。
- ・運転資本の低減への取り組み
PVAの構成要素である「投下資本」のうち、特に在庫水準の適切な管理と過剰在庫の圧縮に取り組むことで、資本効率の最適化を推進し、PVAの一層の改善に繋がります。

株価を意識した経営のさらなる推進

- ・各種業績・株価指標の役員報酬算定基準への組入れ
当社の取締役 (独立社外取締役を除く) の報酬算定には、PVAやROICなどのKPI進捗評価が取り入れられており、経営陣の各種経営指標や資本コストへの高い意識を醸成する仕組みとなっています。またセიმ・ポート (株主との利害意識の共有) を目的とし、株価指標としてTSRも役員報酬の算定根拠に取り入れるなど、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進しています。
- ・ESGおよび重要課題 (マテリアリティ) に関連する開示や各種投資家等との対話の充実
当社グループの企業価値向上に向けた活動について、開示内容の充実・改善に継続して取り組みます。また各種投資家をはじめとしたステークホルダーとのIR面談、説明会、その他の対話を積極的に行うことで、当社の状況や活動内容をより一層ご理解いただけるように努めます。

機関投資家とのIRミーティング 対応件数: 332件 (2023年12月期)

株主等との対話の実施状況 https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/dialogue_shareholders2404.pdf

企業理念(価値創造のベース)

Pigeon DNA・Pigeon Way

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

P.01

価値創造の源泉

人的資本

Pigeon DNA・Pigeon Way
を実践する社員:
グループ合計 3,618名
(2023年12月31日時点)

財務資本

連結純資産: 810億円
自己資本比率: 77.2%
(2023年12月期)

知的資本

60年以上にわたる哺乳・授乳研究、
開発、製造、販売、サービスの
ノウハウや知的財産、
ブランド価値(5億6,400万ドル)※
※インターブランド社“Best Japan Brands 2024”より

製造資本

グローバルでの品質管理
生産拠点数: 国内 3 / 海外 7

お客様、お取引先様、
病院関係者様
との信頼関係

事業活動と提供価値

**重要課題
(マテリアリティ)**



事業競争力向上と
ビジネス強靱化



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

P.19

中期経営計画

P.20

日本事業

中国事業

シンガポール
事業

ランシノ
事業

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

「育児のお困りごと」を
解決するユニークな
商品やサービス

世界中で母乳育児をサポートする
ための情報発信、支援活動
(授乳室運営支援や母乳バンクの
普及支援など)

赤ちゃんにも
地球環境にもやさしい
ものづくり

専門的なケアが必要な
赤ちゃんに向けた支援活動
(NICUとの共同研究、
早期産児向け商品)

創造する企業価値

経済価値

(第8次中期経営計画 最終年度目標)

売上高 1,138億円

売上総利益 565億円

営業利益 160億円

PVA 70億円以上

ROE 14.0%以上

ROIC 15.0%以上

P.20

社会価値

環境

Pigeon Green Action Plan の実現

P.40

社会

赤ちゃんをご家族を取り巻く
社会課題の解決に貢献

P.45

人材

企業価値向上に貢献する
人材の育成

P.48

ピジョングループを取り巻く事業環境

P.18

長期的な社会との共創価値

**赤ちゃんにやさしい未来像
6つの社会の姿**

P.16



赤ちゃんがいる光景が
日常になっている



育児の助け合いができる
ゆるやかな繋がりがあ



赤ちゃんの創造性が社会を
ワクワクさせている



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



赤ちゃんが環境危機に
困ることなく心地よくいられる

事業基盤

コーポレート・ガバナンス P.52

研究開発・ものづくり P.36

品質(PQS)

サプライチェーン

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)を再設定しました。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。

この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしたい。
 ビジョングループの存在意義で掲げる「赤ちゃんにやさしい場所」を6つの社会の姿として描きました。
 この「赤ちゃんにやさしい未来像」の実現に向けた活動をご紹介します。



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
 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

使い終わった哺乳器を循環させる取り組みの推進

赤ちゃんが小さなお口で一生懸命のんでくれた、ご家族の思い出がたくさんつまった哺乳器「母乳実感®」を捨てることなく、形を変えて長く使うことができる、「母乳実感® パーツ ストロー」と「母乳実感® パーツ ふた」を日本で新たに発売しました。使い終わったピジョンの哺乳器「母乳実感®」のボトルに取り付け、赤ちゃんが慣れ親しんだボトルでおうちのストロー飲みができたたり、食品やおやつ・小物入れとして活用できたりするこれらの商品はおお客様にご好評いただいています。

またほかに、使い終わった哺乳びん（ガラス製／プラスチック製）・乳首・フード・キャップを回収し、素材ごとにリサイクルする循環型ものづくりを国内外で推進しています。商品を作って終わりにするのではなく未来を考え行動することで「赤ちゃんが環境危機に困ることなく心地よくいられる」社会の実現を目指します。



赤ちゃんを知る授業～赤ちゃんにやさしい未来のために～

日本における出産育児に対する理解不足の要因の一つとして、核家族化や少子高齢化により、幼い頃から赤ちゃんを見たり触れたりする機会が減っていることが考えられます。そこでピジョンでは、日本全国の中学生に向け、赤ちゃんに興味・関心を持ってもらい、社会の一員として自らできることを考え、行動につなげる教育プログラム「赤ちゃんを知る授業～赤ちゃんにやさしい未来のために～」の教材を提供しています。この授業を受けた中学生は2023年12月末までに約27,000人に達しました。一部の中学校には社員が出向き、赤ちゃん人形の抱っこ体験、妊婦ジャケットを装着しての妊婦体験、ベビーカーの走行体験などを行い、赤ちゃんのご家族についてより深い学びの機会を提供しています。こうした次世代を担う中学生に対するピジョンの取り組みは外部からも評価を得ており、文部科学省主催の令和5年度「青少年の体験活動推進企業表彰」においては奨励賞を受賞しました。今後も「育児の助け合いができるゆるやかな繋がりがあ



ピジョングループを取り巻く事業環境<サステナブル経営におけるリスクと機会>

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、特に新型コロナウイルス感染症が流行する中で、出生数の減少が加速しました。そして、感染症の流行が常態化する中でも出生数の減少が続いています。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、当社グループがこれまで未進出であった市場は依然として多く、事業成長の余地があります。また、気候変動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、各国でシングルユース・プラスチックに対する規制が強化されるとともに、プラスチック汚染防止のための国際条約が議論されており、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、従業員のみなならず、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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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）の特定と見直しプロセス

ピジョングループは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）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。設定した重要課題（マテリアリティ）と、中長期環境目標（Pigeon Green Action Plan）の下、第8次中期経営計画の達成に向けた取り組みを進めており、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。



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っ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）	個別課題	2025年目標
事業競争力向上とビジネス強靱化	<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 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界中の赤ちゃんの授乳支援を通じて「哺乳器・授乳関連商品」を拡大 ・赤ちゃんの健やかな肌づくり支援を通じて「スキンケア商品」を拡大 ・事業を拡大するための、新たなビジネスの創造 ・新規領域の売上高100億円以上 ・世界の育児を支援するため、「強靱な商品供給体制」を確立
環境負荷軽減	<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 	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期環境目標「Pigeon Green Action Plan」（2030年・2050年目標）の達成に向けた進行
社会課題への貢献	<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 ・産院向け商品の使用拡大 ・責任ある調達推進 ・コミュニティへの参画・支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・NICUに入院する等の専門的な支援が必要な赤ちゃんのご家族を取り巻く課題を解決する新規商品・サービスの創出 ・NICUに入院する等の専門的な支援が必要な赤ちゃんのご家族を取り巻く課題を解決する各種活動の実施 ・産院向け商品の改良、使用拡大 ・サプライヤーと連携した責任ある調達（人権・労働・環境）の推進、CSR調達アセスメントの実施 ・人権デューデリジエンスの実施 ・さまざまな社会貢献活動の実施
存在意義実現のための人材・組織風土	<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 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員が会社の方向性に共感し主体的に仕事に取り組む「働きがいのある会社」となるための施策の実施 ・従業員エンゲージメント調査のスコアアップ ・従業員一人ひとりが自分の強みを発揮し、事業拡大に向けた「挑戦する組織風土」の醸成 ・Pigeon Frontier Awards (PFA) の実施 ・人材育成への投資額を拡大し、外部環境の変化に対応できる高い専門性を備えた人材が増加する施策の実行 ・人材育成方針・社内環境整備方針策定 ・従業員が多様性を理解し、受容できる職場環境づくりを推進し、社員一人ひとりが自分らしく働ける施策の実行
強固な経営基盤の構築	<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 	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレート・ガバナンス強化（ガバナンス委員会） ・取締役会の実効性評価年1回実施 ・GHOリスクマネジメント委員会年1回以上開催 ・全社リスクアセスメント実施（毎年） ・全社でのコンプライアンス研修実施 ・コンプライアンス調査実施（3年に1回） ・企業価値向上のための資本市場との対話とPVAの回復・成長

当社のサステナビリティの取り組みの詳細については、当社Webサイトをご覧ください。

Webサイト	https://www.pigeon.co.jp/sustainability/
ESGデータブック	https://www.pigeon.co.jp/sustainability/databook/

第8次中期経営計画 (2023年～2025年)

存在意義の実現に向けて中長期的に取り組む重要課題(マテリアリティ)を念頭に、グローバルで急速に変化し続ける事業環境に柔軟に対応し、サステナブルな成長を確かなものとするため、2023年から第8次中期経営計画(以下、本中計)を推進しています。

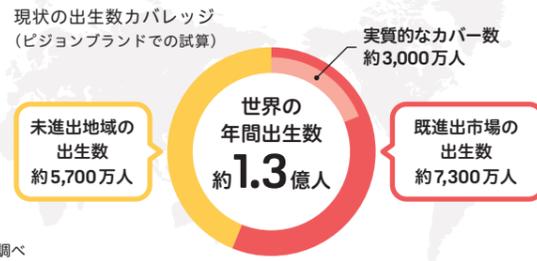
第8次中期経営計画のテーマ

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～

第8次中期経営計画の詳細 <https://www.pigeon.co.jp/ir/management/midplan/>

環境認識と主要課題

当社グループを取り巻く事業環境は、コロナ禍を経て大きく急速に変化しました。主力市場である日本・中国をはじめ世界的に出生数が減少する中、原材料およびエネルギー価格等の高騰による物価高やお客様の価値観・消費行動の変化、また世界経済の先行きに対する不透明感の増加や地政学的リスクの高まり等、世界の変化は目まぐるしく、将来の予測が非常に困難な状況にあります。一方で、全世界の年間出生人口約1.3億人^{※1}のうちピジョンブランドが現在アプローチできている赤ちゃんの数^{※1}は、各国の所得水準等も考慮すると約3,000万人と、全世界の3割程度に過ぎません。コロナ禍で世界の出生数は一時的に減少したものの、例えば、中国は現在も900万人を超える出生数であり、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出生数の大きな市場が複数存在し、中長期的にはEコマースの浸透・発達や経済成長に伴う消費の拡大等が見込まれています。加えて、世界的には当社グループが未参入の市場も多く、その中でもアフリカ地域では年間約4,500万人の赤ちゃんが生まれています。これら既存および新規市場における事業活動の強化・深耕によって、今後の成長が十分期待できるものと考えています。 ※1当社調べ



本中計では、3つの基本戦略(ブランド戦略、商品戦略、地域戦略)をベースに、既存事業領域においては自社の優位性・競争力を活かせる基幹商品として、特に哺乳器・乳首、ベビースキンケアカテゴリをさらに強化するべく、ポストコロナの社会変化に沿った製品・サービスの充実を図ります。さらに、自社優位性の応用が期待できる領域として、顧客ターゲットの拡張につながるキッズ向け商品(エイジアップ)や顧客親和性の高い女性ケア商品などをはじめとする新規商品カテゴリの創出・育成に加え、アフリカ地域をはじめとした新規市場への参入なども積極的に検討および実施することで、次世代の成長を担う新規領域の探索・育成にも注力していきます。

基本戦略	
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	
<p>既存領域</p> <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"> - シンガポール事業、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 	<p>新規領域</p> <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
<p>【既存・新規共通】ブランド戦略・ものづくり強化</p>	

既存領域(基幹商品)

哺乳器・乳首

ピジョングループの原点であり、世界シェア1位の哺乳器・乳首は、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、そして各国のお客様や医療従事者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。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、シンガポール事業を中心に当社のフラッグシップモデルである広口タイプ哺乳器の販売比率を拡大し、各市場での母乳育児の継続をサポートすることでグループの収益力強化に繋げていきます。また、中国などすでに広口タイプ哺乳器が一般的である市場については、市場シェアのさらなる拡大に取り組みます。



ベビースキンケア

世界的に成長市場である一方、競合ブランドが非常に多く市場競争の激しいカテゴリです。ピジョングループでは日本と中国に研究拠点を設け、赤ちゃんの肌の特化した基礎研究を数十年にわたって行っています。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み、赤ちゃんにとって最適なスキンケアができる付加価値の高い商品ラインアップを各市場のニーズに合わせて開発し、迅速に投入していくことで当社ブランドの存在感を高めていきます。現在、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。シンガポール事業が統括する主要国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。

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



新規領域

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。本中計の最終年度である2025年のグループ連結での売上高は、2022年度から190億円の増収を目指しており、うち約100億円はエイジアップや女性ケアなどの新規商品カテゴリでの伸長を計画しています。また、新規市場であるアフリカ地域進出に向けて、まずはケニアに現地法人を設立し、販売準備を進めていきます。



ものづくり強化

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。本中計においては、コロナ禍を経てより急速に大きく変化する消費者の価値観や市場の競争環境に柔軟に対応するために、商品企画の強化や商品開発プロセスのスピードアップ等、一連の「ものづくり活動」へさらに経営資源を投下し、強化していきます。



はじめに
トップメッセージ
価値創造ストーリー
サステナビリティ
データセクション

定量目標・重要KPI

本中計においては、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。

本中計最終年度の2025年には営業利益率14%以上を実現できるよう、各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ペ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。

重要な財務KPIとして、本中計最終年度の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。

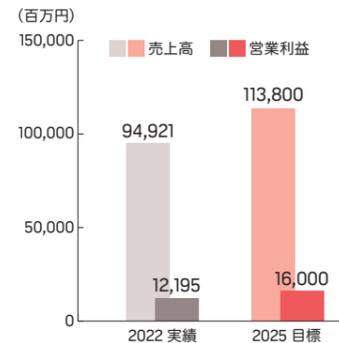
第8次中期経営計画 定量目標

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

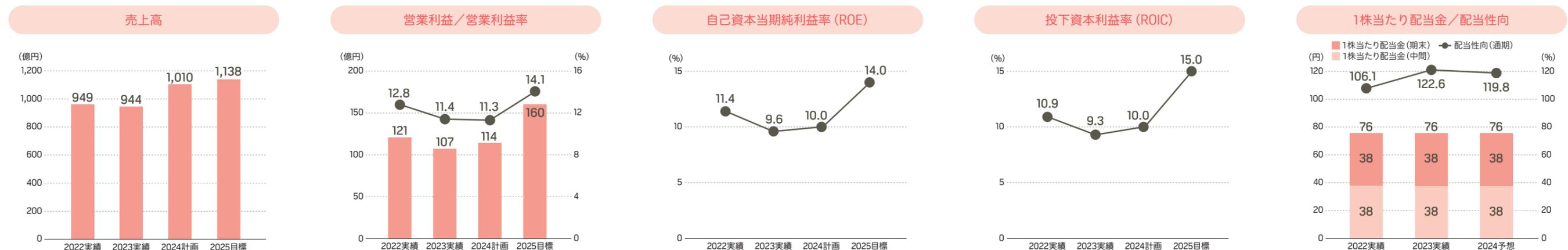
【3カ年成長イメージ】



株主還元方針

本中計では、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。

各種財務目標と株主還元の推移



2023年(初年度)の取り組みの成果

本中計の初年度となる2023年度の連結業績は計画を下回る結果となりましたが、日本事業およびランシノ事業の業績は想定を上回る進捗となりました。中国事業、シンガポール事業の業績は当初計画を下回ったものの、本中計の基本戦略(ブランド・商品・地域戦略)に基づき進めている「既存領域のさらなる強化」と「新規領域の探索・育成」の取り組みについては、各事業で着実な成果がみられました。既存領域では、主力の哺乳器・乳首のグループ全体の売上高は前期比で伸長し、新規領域では日本市場における育児家電、中国事業でのエイジアップ商品、ランシノ事業での産前・産後ケアなどの女性ケア商品などを中心に、初年度で30億円を超える売上規模に成長しました。

株主還元については安定的な配当を継続し、2023年度の年間配当金は1株当たり76円(普通配当76円)となりました。

- ブランド戦略**
 - 「存在意義」の実現に向けた活動をグローバルで推進
 - 赤ちゃんにやさしい未来像ワークショップの開催(社内)
 - 4年連続で「Best Japan Brands」に選定
- 商品戦略**
 - 既存領域：哺乳器・乳首はグループで売上高伸長
 - 新規領域：各事業で新規カテゴリの発売、商品ラインアップ拡充(育児家電、エイジアップ、女性ケア)
- 地域戦略**
 - 日本事業は価格改定による収益性改善を達成
 - アフリカ市場進出のためのケニア自社オフィス設立

2023年

新規領域の売上高
約30億円超



育児家電



エイジアップ



女性ケア

2024年度の見通し

2024年度もグローバルで既存領域の強化と新規領域の育成に取り組みます。2024年度は特に、中国事業の売上高の回復を最重要テーマに徹底的な成長投資を実行し、グループ全体での増収増益を目指します。また、本中計初年度の目標を達成した日本事業およびランシノ事業は、引き続き2年目の目標を達成するべく事業戦略を推進し、シンガポール事業は2024年に再びの成長軌道に乗るべく基幹商品を中心に各種取り組みを強化していきます。

株主還元については2024年度も安定的な配当を継続し、年間配当金は1株当たり76円(普通配当76円)の予想としています。

2024年の業績見通しや事業戦略については、こちらをご確認ください。

Webサイト <https://www.pigeon.co.jp/ir/files/pdf/kessan20240215.pdf>

Japan Business [日本事業]

日本事業は、「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

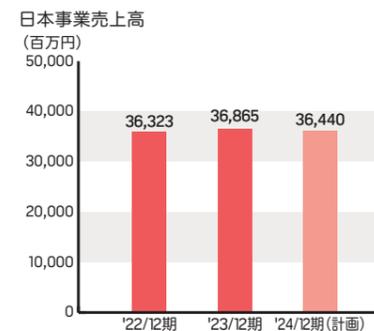
日本における出生数は2023年約72.7万人^{※1}と過去最低を更新し、今後も緩やかな減少が続くとみられています。一方、日本の女性の就業率が全年齢ベースで53.6%^{※2}という状況において、子育て支援の面でも当社への期待は大きくなっています。また、総人口に占める65歳以上人口の割合（高齢化率）は29.0%^{※3}と、高齢化も進んでいます。

※1 厚生労働省「令和5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）2023年（令和5年）平均結果の要約」
※3 内閣府「令和5年版高齢社会白書」

2023年12月期の成果

前期と比較して、売上高は1.5%増の368億65百万円、セグメント利益は調達価格の上昇等があった一方で、価格改定による利益押し上げ効果もあり34.5%増の20億6百万円となりました。育児および女性向け用品については、2月と9月に実施した哺乳器・乳首を含むベビー関連用品の一部価格改定による効果のほか、基幹商品である哺乳器・乳首、ベビースキンケアに加え、おしりふきなどの消耗品に対する販売強化策も奏功し、売上高は前年同期を上回りました。また新商品として、鼻の奥に溜まりがちな鼻水を素早く吸引する「電動鼻吸い器 SHUPOT（シュポット）」や、思い出の詰まった哺乳びんを日常使いできるようにするための「母乳実感[®] パーツ」シリーズなどの販売を8月から開始し、ご好評いただいています。さらに「ピジョン公式オンラインショップ」においてはEコマースモールとの連携強化による利便性向上や限定商品の充実等を行い、一層の販売強化に取り組みました。加えて、ダイレクト・コミュニケーションの一環として、出産前の方を対象とした「おっぱいカレッジ」、 “母子に寄り添う子育て中の母乳育児”をテーマとした医療従事者向けのピジョンセミナーなどをオンラインで開催し、合計で約2,000名以上の方にご参加いただきました。また、一般の方々に向け、「専門的なケアを必要とする赤ちゃんのご家族」に関する展示会をオンライン・オフラインの両方で開催するなどし、その認知拡大を図りました。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」においても、商品情報の更新はもちろん、今後もさらなるお客様の利便性向上を目指して改善を進めます。

ヘルスケア・介護用品では、一部商品において2月および9月に価格改定を実施したほか、介護用品ブランド「ハピナス」で販売している、炭酸飲料にも使用可能なとろみ調整食品「液体とろみかけるだけ」などの新商品を中心に、引き続きブランドの活性化を図りました。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61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。



電動鼻吸い器 SHUPOT（シュポット）



哺乳びんスチーム除菌・乾燥器 POCHItto（ポチット）



ちいさな産声サポートプロジェクト展

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。日本国内では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、日本での哺乳器の市場シェアは85%以上と、お客様から圧倒的なご支持をいただいています。この強いブランド力を活かして多様な商品カテゴリを展開し、トップシェアを獲得・維持してきたことで、1970年代から出生数が減少し続けている日本市場の中でも安定的に業績を伸ばしてきました。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することで、利用者の皆さまから信頼を得ています。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開発および市場への積極投入など、商品を通じた介護支援の強化を図っています。



哺乳器シリーズ「母乳実感[®]」

ピジョンホームプロダクツ新工場の竣工

当社グループの重点商品カテゴリであるスキンケア製品等の生産を担うピジョンホームプロダクツ株式会社は、これまでの第1工場、第2工場を集約した新工場を静岡県富士市に竣工し、2023年9月より本格稼働を開始しました。新たなスキンケア製品等で顧客価値の創造を目指し、開発体制の強化や生産能力向上に加え、環境対策にも注力していきます。新工場では、開発体制の強化として新たな研究開発設備の拡充や開発担当者の増員を行うことで、お客様にとってよりよい製品の開発・生産を可能にします。また、これまで2カ所に分かれていた工場を集約することで生産効率を上げ、収益向上を実現します。さらに、地域に開かれた工場として、工場見学ツアーの開催などを通じてお客様とのコミュニケーションを充実させ、ベビースキンケアカテゴリにおける当社ブランドの存在感を高め、カテゴリのさらなる成長を目指します。



ピジョンホームプロダクツ株式会社 新工場

今後に向けて

少子化が続くとみられる日本市場においては、自社の強みや独自性を活かした新たな価値創造による収益力強化に向けた取り組みを継続していきます。育児および女性向け用品では、当社グループの基幹商品であり世界シェアNo.1の哺乳器・乳首を核とした母乳育児支援カテゴリに加え、市場機会が依然として大きい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きます。哺乳器・乳首では150とおりのカスタマイズが楽しめる哺乳びん「My母乳実感[®]」の発売をはじめとする新たな価値提案や、スキンケアでは、赤ちゃんの肌研究の深化や、新たに竣工したピジョンホームプロダクツ新工場を中心に、一層の研究・開発体制の強化を行っていきます。加えて、近年では共働き世帯の増加に伴い、子育てに忙しいご家族の負担を減らすための「育児家電」といった新規商品カテゴリを創出するなど、常に時代のニーズに合わせた新しい「育児ソリューション」をお客様へ提供し続けることで、収益力強化に繋げていきます。

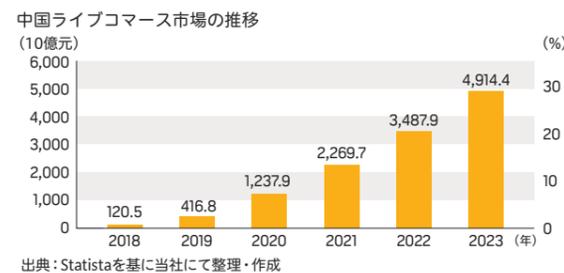
China Business [中国事業]

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

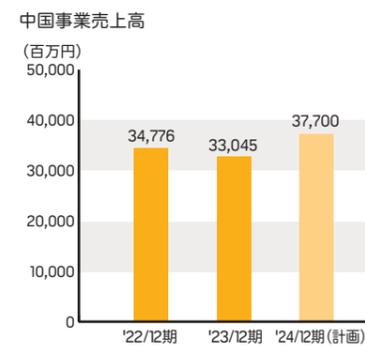
中国では2016年以降、出生数は減少トレンドにあり、コロナ禍においては一時的にその減少ペースが加速したものの、2023年の年間出生数は約902万人(中国国家统计局)と、いまだ巨大市場であることに変わりありません。中長期的に中国全体の可処分所得が増加傾向をたどる中で、商品の機能性や安全性に対する消費者の関心も高まっており、中国市場における当社事業の成長機会は依然として非常に大きいと認識しています。また、新しくファミリーを形成する層がデジタルネイティブ世代へ移行していくに伴い、消費活動のEコマースシフトが急速に進行し、近年では特にEコマースとライブ配信を組み合わせたライブコマース市場が急拡大する中、当社もこの流れに柔軟に取り組んでいます。当事業における中国本土のEコマースチャネルの販売構成比^{*1}はコロナ禍を経て一層進み、2023年では約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



2023年12月期の成果

前期と比較して、売上高は5.0%減の330億45百万円、セグメント利益は14.9%減の88億58百万円となりました。中国本土においては、特に下期において景況感の悪化や節約志向の高まり、ALPS処理水の海洋放出による日本製品買い控え傾向の影響等を受けたこともあり、現地通貨の売上高は前年同期を下回りました。一方、主力のベビー向け商品に加え、出生数減少への対応・顧客層拡大策の一環として取り組んでいるエイジアップ商品の強化については、6月より販売を開始した高月齢の赤ちゃん向け哺乳器「自然離乳」シリーズや、2022年末に発売したキッズ向けスキンケアの販売が順調に推移しており、すでに一定の効果がみられています。消費者コミュニケーションでは、動画プラットフォームTikTokの中国本土版Douyin(抖音)での販売強化や、SNSやライブ配信等のデジタルマーケティングを活用することに加え、実店舗での店頭販売促進や病産院活動等の強化も引き続き実施し、安定的な事業拡大に向けた取り組みを進めています。また、当事業が管轄する韓国においては、当期より国内の流通体制を見直し、現地販売子会社を起点とした新規顧客の獲得および既存顧客のさらなる深耕による販売力・マーケティング力強化に取り組んでいるほか、北米市場でのピジョンブランドの育児用品の販売においても、引き続き取り組みを推進しています。



競争優位性

ピジョンは2002年に中国市場へ本格的に進出して以来、他社に先駆けて事業基盤を強化してきました。ブランディングの強化をはじめ、現地の消費者ニーズに合った製品の開発や、中国国内で完結できるサプライチェーンの構築、病産院活動や医療従事者との協働を通じたブランドへの信頼感の醸成などの各施策を通じ、今日までピジョングループの成長ドライバーとして事業を拡大してきました。中国市場における当社の強みは、安心・安全・高品質なベビー用品ブランドとしての認知度の高さはもちろん、哺乳器やスキンケア商品などを中心に500品目を超える幅広い商品を沿岸部から内陸部を含めた中国全土で展開する販売力にあります。また、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、当社の哺乳器は中国本土でシェアNo.1^{*2}ブランドの地位を築いており、中国においてもピジョンは業界のリーディング・ブランドとして広く認知されています。近年では急速なEコマースの進展によって、ベビー用品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、No.1ブランドとしての地位をさらに高めています。

また、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んでいます。

^{*2} 当社調べ(哺乳器・乳首セルアウト、金額ベース)



マタニティクラス



母乳育児コンサルテーション



ピジョンマニュファクチャリング上海(工場)

今後に向けて

中国本土の年間出生数は2016年の1,786万人をピークに減少トレンドが継続していますが、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、「大切な赤ちゃんのためにベストな育児用品を選びたい」という消費者の関心はさらに高まっています。新型コロナウイルスの感染拡大や、ALPS処理水放出による日本ブランド買い控えの影響などによる短期的な業績の変動はあったものの、長期的な成長機会は依然として大きく、今後も当社グループにおける最重要市場としての位置づけは変わりません。そのような中、持続的な成長を確かなものにするために、まずは中国本土の業績回復に向けて成長領域への投資を徹底的に実行し、トップブランドとしての地位をさらに確固たるものにするべく取り組みを推進していきます。とりわけ当事業の主力商品である哺乳器・乳首、スキンケアカテゴリへの成長投資および施策を重点的に実行し、哺乳器・乳首では市場シェア50%の達成を目指すほか、エイジアップ商品など新規カテゴリの創出・育成にも積極的に取り組み、事業の一層の拡大を目指します。販売面では、拡大するEコマースの中で特に近年台頭している新しいプラットフォームへの先行投資等に加え、ライブ配信などSNS等による直接的な消費者とのコミュニケーションにも注力することで、現地ニーズの探索やブランディングおよび販売力の改善につなげます。また、実店舗での店頭販促や新商品の配荷促進、病産院活動なども引き続き強化しながら事業の成長を図ります。そのほか、当社がダブルハートブランドとして広く認知され、Eコマースでの販売が大部分を占めている韓国市場においては、2023年に実施した流通体制の抜本的な見直しに続き、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、事業の成長を実現していきます。また、当事業が2022年より販売を手掛けている北米市場でのピジョンブランドについては、中国での市場経験で培ったマーケティングやEコマースでのノウハウ・リソースを活用し、北米での認知度およびブランド価値の向上を中心に取り組みを強化していきます。



ベビードリンクカップの「Training Master」シリーズ



キッズ向けスキンケア



「自然離乳」シリーズ

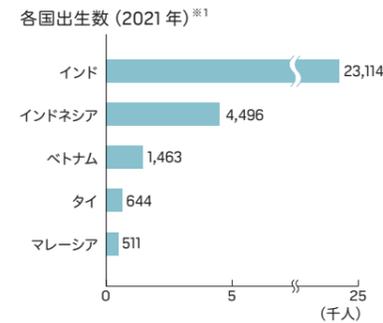
Singapore Business [シンガポール事業]

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

世界では毎年約1.3億人の赤ちゃんが生まれており、中でも当事業では、年間出生数が約450万人^{※1}のインドネシア、そして2023年には中国を抜いて総人口が世界1位となり、年間出生数も約2,300万人^{※1}のインドを抱えています。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、中国市場に続くグループの成長ドライバーとすべく重点市場と位置づけて注力しています。さらに、当事業が展開している地域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、プレミアム層に加えて上位中間層(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。

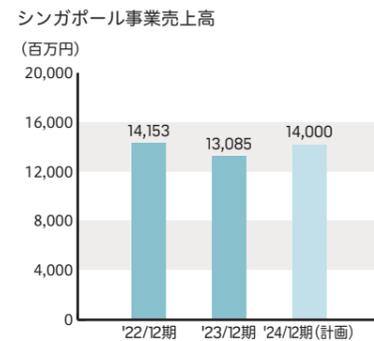
※1 出典：ユニセフの基幹報告書「世界子ども白書2023(要約版)」を基に当社にて作成



2023年12月期の成果

前期と比較して、売上高は7.5%減の130億85百万円、セグメント利益は42.3%減の12億35百万円となりました。当事業が管轄するASEAN地域およびインドでは、主要市場において前年発生したコロナ禍からの急回復に伴う需要増の反動や出荷調整の継続等もあり、売上高は前年同期を下回りました。当事業が注力している基幹商品カテゴリにおいては、中国・日本市場で先行販売している新型哺乳器の投入および販売エリア拡大に加え、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(ティーエスター)」^{※2}を使用した哺乳器や、自然由来で赤ちゃんの肌にやさしく、地球環境にもやさしいスキンケアシリーズ「ナチュラル・ボタニカル・ベビー」などを中心とし、さらなる商品ラインアップの拡充や販売・配荷強化に取り組まれました。また、手動および電動さく乳器のリニューアル実施や市場特性に合わせた商品の上市など、引き続き、上位中間層以上のお客様をターゲットとし、各市場のニーズにマッチした商品の開発・投入を推進しています。ピジョンブランドの市場浸透・強化策としては、店頭での訴求力改善やソーシャルメディア対応の強化、病産院とのコミュニケーション拡充などを実施し、積極的な営業・マーケティング活動を展開していきます。

※2 「T-Ester」は三菱瓦斯化学株式会社の登録商標です



競争優位性

1970年代から進出している東南アジアおよび中東地域では、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、サウジアラビアでは、当社は哺乳器のトップシェアブランド^{※3}になっています。哺乳器は育児で最初に手にする商品の一つであり、哺乳器で強いブランド力が構築されていることはほかの商品カテゴリへの展開において極めて有効です。また、当事業ではタイ(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格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拠点でもあることから、安全性だけでなく生産効率の改善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。直近では、環境意識の高まりに応えた新しいスキンケアシリーズを発売するなど、人員体制の充実とともに現地のニーズに対応できる商品開発機能の強化も着実に進んでいます。また、事業内の販売エリアにおいては、近年Eコマースの需要が高まっていることもあり、デジタルマーケティングの強化等、これに対応できるチャネル戦略も進行しています。

※3 当社調べ

今後に向けて

当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。そのような中で、当事業は各市場の上位中間層～プレミアム層向けを主なターゲットと位置づけ、グループの基幹商品である哺乳器・乳首、ベビースキンケアに経営資源を集中し、事業成長を図っていきます。哺乳器カテゴリにおいては、現状でも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は相対的に低価格帯となるスリムタイプ哺乳器の販売が主流となっています。今後は、高価格帯かつ機能面でも優れた広口タイプ哺乳器の売上高比率を高めるべく、各種活動を強化します。60年以上の研究で培った成果が投入された品質や機能面の優位性などの付加価値をさらに多くのお客様に訴求・ご理解いただき、各市場における母乳育児のサポートを強化しながら、当事業の収益力改善にも繋げていきます。また、哺乳器に次ぐ柱として期待しているベビースキンケアについては、現地ニーズに寄り添った商品開発の深耕やラインアップの拡大など、カテゴリとしての育成を強化し、市場シェアの獲得に取り組んでいます。これらのカテゴリのほかにも、当事業の商品開発機能の強化は継続的に行っており、各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体制の構築を着実に進めています。加えて、各国での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。また、当事業にある4工場は、ピジョングループ内の他事業向けの商品を生産していることもあり、各工場での稼働状況やコスト改善はグループ全体にとっ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。

インド

当社は2009年から、現地に販売会社と工場を設立してインド国内の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・流通体制を柔軟に進化させています。また病産院活動を通じたピジョンブランドの浸透にも注力しています。生産面では現地工場ならではの施策として、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開発・上市するなど、赤ちゃんの授乳支援に向けたものづくり体制の強化と合わせ、事業拡大に向け各種取り組みを進めていきます。



病産院活動

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。早期から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も奏功し、当社のブランド認知率は非常に高くなっています。販売面では、商品ラインアップの一層の拡大や収益力強化のための調達・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、着実に事業拡大を進めています。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40%以上^{※4}の市場シェアを獲得し、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。そのほかのカテゴリにおいては、当社の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・拡張を行うなど、今後も生産効率の改善等に取り組む、当事業の重点市場の一つとして事業成長を確実に実現していきます。

※4 当社調べ



店頭「ナチュラル・ボタニカル・ベビー」シリーズ

Lansinoh Business [ランシノ事業]

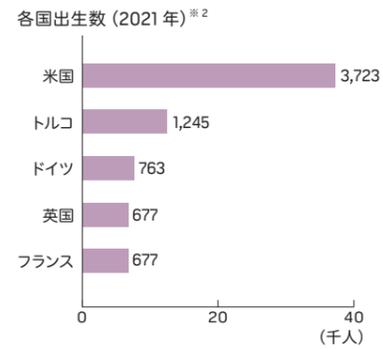


市場の動向および事業環境

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、2023年の出生数は1979年以来の低い水準で、出生数前年比2.1%減^{※1}、合計特殊出生率1.62（暫定）^{※1}と減少傾向となっています。

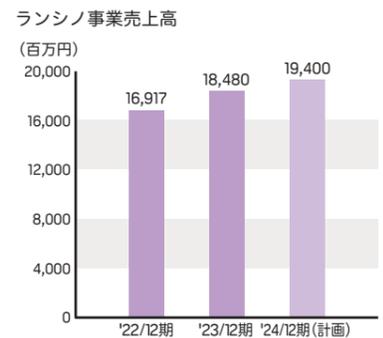
また欧州においても、主要国の合計特殊出生率は減少傾向にあるものの、少子化対策に力を入れている国々もあります。一方で、米国・欧州はもちろん、世界的に母乳育児の重要性や、母乳育児の医学的・経済的なメリットについての認知は年々浸透度が増し、母乳関連商品への需要は確実に上昇しているほか、妊娠・出産期を含む女性ケア領域への意識の高まりもみられていることから、当事業が貢献できる市場はますます拡大していると言えます。

※1 出典：米国の国立衛生統計センター（NCHS）
※2 出典：ユニセフの基幹報告書「世界こども白書2023（要約版）」を基に当社にて作成



2023年12月期の成果

前期と比較して、売上高は9.2%増の184億80百万円、セグメント利益は25.9%増の14億53百万円となりました。ランシノブランドにおける市場別の販売構成は、北米6割、欧州3割、その他（中国など）1割となっており、主力市場である北米および欧州では、継続していた海上物流の混乱状態には一定の落ち着きがみられましたが、特に北米での陸上輸送関連の物流費の高止まり等の影響が残りました。また北米では母乳パッドなど消耗品の市場競争激化や、2022年より断続的に発生した米国内での粉ミルク供給不足問題に起因した当社商品への特需が一巡したことなどもあり、現地通貨の売上高は前年同期を下回りました。一方、ドイツ、イギリスを含む欧州地域では主力商品である乳首クリームなどを中心に販売が好調に推移しており、事業全体としての売上高は前年同期を上回りました。また、北米および欧州においては、新規カテゴリである「産前・産後ケア商品」の売上高は、積極的な販促活動や費用投入等の効果もあり好調に推移したのに加え、60年以上にわたる当社の研究開発のノウハウを詰め込んだ哺乳器・乳首もランシノブランドで展開し、売上高を順調に伸ばしています。



ウェアラブルさく乳器



産前・産後ケア商品

競争優位性

2004年に子会社化した米 LANSINOH LABORATORIES, INC.（以下「ランシノ社」）は、1984年の創業以来、研究に裏打ちされ専門家から信頼されているユニークで革新的な製品の数々を通じて、35年以上にわたって母乳育児におけるトータルソリューションを提供してきました。今日ではランシノブランドの商品は、北米（アメリカ、カナダほか）、欧州（イギリス、ドイツ、ベルギー等）のほか、中国、トルコ、中南米など85を超える国・地域のお客様にご愛用いただいています。当事業の主要市場である米国においては、ランシノ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^{※3}を獲得するなど、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おり、その強いブランド力を活用し、近年では北米や欧州に加え、中国を含むアジア地域などにも積極的に事業を拡大し、各国で市場シェアの拡大を図っています。また、当事業はピジョングループの中でも特に新規領域の開発に積極的に取り組んでおり、ランシノが企画・開発した産前・産後ケア商品は、米国をはじめ欧州でも販売が伸びているほか、ピジョンブランドで日本市場にも水平展開しています。

生産面では、トルコに設立した自社工場においてランシノブランドの主力商品であるさく乳器の開発・生産を手掛けることで、北米、欧州、アジア各国と各市場の異なるニーズに合わせた柔軟な供給体制を整えています。

※3 当社調べ



LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES
DESIGN INDUSTRY AND
COMMERCE LTD. CO. (トルコ自社工場)

今後にむけて

ランシノは、全米で最も多くのママと医療従事者に支持される乳首ケアクリームをはじめ、母乳パッドや母乳保存バッグなどの必需品、またハンズフリーでさく乳ができるウェアラブルさく乳器や病産院用製品など、母乳育児用品ブランドとしては世界的に非常に強いブランドポジションを築いてきました。今後も、これまで多くのお客様から支持されてきた母乳育児用品ブランドとしての価値や伝統を中核に置き、これら既存領域の事業拡大に取り組んでいきます。それに加え、新規領域として「ママや女性の健康増進」にもブランドを拡張し、製品開発等への成長投資を継続することで、お客様の価値観の変化や時代のニーズに合わせ、ブランドを進化させていきます。その一つとしてすでに手掛けている産前・産後ケアカテゴリは、今後も商品ラインアップの拡充や展開市場の開拓などを通じて、将来の事業の柱となるように育成することに加え、女性ケアカテゴリの研究開発ではピジョングループをリードし、シナジー創出にも大きく貢献していきます。



Pigeon ESG/SDGs 基本方針

ビジョングループは、社員一人ひとりが大切にしている企業理念として「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。当社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、当社グループ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。

重要課題（マテリアリティ）	目指すべき姿
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

サステナビリティ委員会

ビジョングループの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対する中・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、2023年12月までの間に委員会を9回開催し、重要課題（マテリアリティ）の見直しや中長期環境目標の策定に向けた議論を行いました。策定した中長期環境目標は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おり、本委員会では、事業本部ごとの進捗をモニタリングし、レビューしています。なお、本委員会で議論した内容は、取締役会に報告しています。



2022年(計3回開催)

- 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～(目標達成に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・ディリジェンス)

2023年(計2回開催)

- 第7次中期経営計画(2020～2022年度)の達成状況に関する報告
- 各事業本部による取り組み進捗報告
- 脱炭素社会の実現に向けて
 - 2021年度Scope3 GHG排出量算定結果の報告
 - ランシノ事業におけるScope3 GHG排出量削減取り組み事例の共有
- 気候関連リスクと機会の定量的影響分析結果報告
- RSPOワーキンググループに関する進捗報告



サステナビリティ委員会 委員長
板倉 正
取締役専務執行役員、
グローバルヘッドオフィス責任者

鳩山 玲人
社外取締役兼取締役会議長

サステナビリティ対談

「赤ちゃんにやさしい世界」を思い描き、100年先の未来を見据えた経営を推し進める

鳩山：今日生まれた赤ちゃんが成長し、自分の赤ちゃんを産み育てるのが約30年先だとすると、ビジョンは自社および社会/環境の30年後の未来の姿を「今」考える必要があります。また、今後平均寿命が延伸することを考えると、今日生まれた赤ちゃんはこれから100年先まで生きていく。そう考えると、ビジョンが掲げる「赤ちゃんにやさしい未来」は、100年先の未来も見据えているんですね。100年先の未来も、安心・安全に赤ちゃんを産み育てられる環境をどう整えていくか。そういう視座で、事業や社会課題の解決に取り組むことが、ビジョンのサステナビリティだと思っています。

板倉：そうなんです。赤ちゃんを見つめているビジョンは、人口減少問題も含めて、未来の入り口の先頭に立っていると思っています。育児のお困りごとを解決することはもちろん、地球の未来を支える企業として事業を継続し、ステークホルダーからの共感を得ながら他企業や社会も巻き込んでいく、そういう企業でありたいと考えています。

サステナビリティ委員会の取り組み

鳩山：2023年は、ビジョンのサステナビリティの取り組みもかなり進捗した印象です。

板倉：はい。TCFD開示に向けてしっかりと情報の収集・分析を進めました。また、サステナビリティ委員会では、2023年2月に公表した「Pigeon Green Action Plan」の進捗確認も行い、グループ全社で取り組みが進んでいることを確認しています。

鳩山：私も2023年10月に中国工場を視察した際、工場での脱炭素やリサイクルの進捗が「見える化」されているのに驚き、これからもっと進んでいくんだろうとの期待感を抱きました。取り組みが進む中、サステナビリティ委員会として、今後の課題をどう認識していますか。

板倉：引き続き現場でのサステナビリティへの理解の浸透を図りながら、脱炭素に加え、人権、従業員エンゲージメントの向上を含めた、人的資本の活性化などの取り組

みをさらに強化していくことです。新たな商品・サービス、社会課題解決につながる取り組みも、実施するのは「人」です。人材の発掘・育成、共感を生み出すエンゲージメントに、今後も注力し続けます。

鳩山：加えて、お客様に最も接するのは商品・サービスですから、赤ちゃんを産みやすい、育てやすい環境にしていく商品・サービスをどんどん生み出してほしいと思います。哺乳器一つを見てもここ数年でかなり進化していますよね。もちろんビジョン一社でできる範囲は限られていますが、社会課題の解決に引き続き取り組んでほしいと思います。

社会価値と経済価値の両立

板倉：社会価値を高めながら経済価値も追求する、その両立を実現するために必要なことは何だと考えますか。

鳩山：経済価値と社会価値は二項対立ではなく、短期視点で見ると長期的視点で見ると違ってくると思います。欧州などではエシカル消費が高まる機運もみられます。中長期的に世の中の常識やレギュレーションなども変容し、未来のことを考えない企業は淘汰されていくでしょう。コスト構造も含めて対応しなければ、企業の存在意義が問われる時代になると思います。

板倉：未来を見据えて赤ちゃんに向き合う企業で、ビジョンの右に出る企業はないと自負しています。前例のないチャレンジな取り組みとなりますが、ビジョンが未来でも価値を創出し続けるためには、経営と社員とが同じ方向を向き、サステナビリティの理解を深め、中長期視点で取り組みを長く続けていくことが大切ですね。

鳩山：はい。社員一人ひとりが存在意義に共感し、存分に力を発揮できる組織風土の中で、新たな商品・サービスでイノベーションを起こしていくことが重要です。ステークホルダーの皆さまも、「赤ちゃんにやさしい未来」の実現に向け、中長期視点でご支援いただきたいです。



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.36 ~ 39

赤ちゃんの健やかな
肌づくり支援
P.34

新ビジネス
創造
P.34 ~ 35

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

赤ちゃんの健やかな肌づくり支援

生まれたばかりの赤ちゃんは、大人の肌の約半分の薄さで、外からの刺激に弱い一方、汗腺の数は大人とほぼ同じであるため、汗をかきやすくなっています。さらに、生まれて3ヵ月頃からは肌を乾燥から守る皮脂が少なく、生涯で最も乾燥しやすいカサカサ肌になります。この肌バリアが未熟な時期にアトピー性皮膚炎を発症する子が多いことが分かっています。ピジョンのベビースキンケアは、赤ちゃんの肌の健康と成長の仕組みに基づき、保湿力や刺激性を考慮しながらも、皮膚バリアの健康な発育のためにバリア機能を補育めるよう、設計しています。また、品質や安全性はもちろんのこと、スキンケアがママやパパの負担にならないよう、お客様目線でポンプの押しやすさ、洗い流しやすさ、塗り伸ばしやすさなどにもこだわっています。2023年、スキンケア製品などの製造を担うピジョンホームプロダクツ株式会社はこれまでの第1工場、第2工場を集約した新工場を静岡県富士市に竣工しました。これまで2ヵ所に分かれていた工場を集約することで生産効率を上げ、収益向上を実現します。また、研究開発設備の拡充および開発担当者を増員することで開発体制を強化し、皮膚常在菌研究や大学との共同研究、静岡県産の植物を使った独自の原料開発など、新たな領域の拡大に取り組みます。さらに、地域に開かれた工場として、民間や官公庁など、地域の交流活動の場となるよう、2024年4月からは一般の方の工場見学も開始しました。開発・製造・検査など、商品が完成するまでの過程の解説に加え、赤ちゃんや育児について楽しく学べる体験展示を通してお客様とのコミュニケーションも充実させることで、ベビースキンケアカテゴリにおける当社ブランドの存在感を高め、カテゴリの成長を目指します。



ピジョンホームプロダクツ株式会社 新工場

新ビジネス創造

サステナブルな成長に向けて、既存領域のさらなる強化に加え、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・育成にも注力しています。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。第8次中計初年度の2023年は、日本市場における育児家電、中国事業でのエイジアップ商品、ランシノ事業での産前・産後ケアなどの女性ケア商品を中心に、30億円を超える売上規模に成長しました。

育児家電

日本では2023年に、鼻の奥に溜まりがちな鼻水を素早く吸引する「電動鼻吸引器 SHUPOT (シュポット)」(税込価格15,400円)の販売を開始しました。「電動鼻吸引器 SHUPOT」は吸引圧と吸引流量の2つの数値に着目した鼻水吸引に最適なピジョン独自のオリジナルポンプを開発し、鼻水吸引に最適な吸引力を実現しています。また、鼻水キャッチャーの内部構造を見直したことで、従来品よりもお手入れが必要なパーツを減らしました。2022年には、哺乳びんの除菌・乾燥に対して「とにかく手間を省きたい・時短をしたい」というお客様からの声を受け、全自動で除菌から乾燥までできる「哺乳びんスチーム除菌・乾燥器 POCHitto (ポチット)」(税込価格17,380円)を発売しました。「哺乳びんスチーム除菌・乾燥器 POCHitto」は、スチームの力を使い、水を加えるだけで、約12分で除菌することができます。家事や育児の負担を軽減する「育児家電」は共働き世帯の割合が増える日本においてご好評いただいております。特定非営利活動法人キッズデザイン協議会が主催する「キッズデザイン賞」を受賞しています。



電動鼻吸引器 SHUPOT



哺乳びんスチーム除菌・乾燥器 POCHitto

エイジアップ

中国では顧客層拡大策の一環として、高月齢の赤ちゃん向け哺乳器「自然離乳」シリーズや「キッズ向けスキンケア商品」の販売拡大など、エイジアップ商品の強化を行い、新規市場の開拓に積極的に取り組んでいます。「自然離乳」シリーズは哺乳器からストロー飲みへのスムーズな移行をサポートするため、新開発の吸い口を搭載した高月齢の赤ちゃん向け哺乳器で、当社の基幹商品である哺乳器カテゴリを強化します。キッズ向けスキンケア商品は3才以上のお子さまを対象としており、当社が長年培ってきた赤ちゃんの肌研究の成果を活かして開発しました。これらの商品の販売は順調に推移しています。「エイジアップ」カテゴリは2025年までにグループ全体で60億円規模の売上高を目指し、引き続き活動を進めていきます。



「自然離乳」シリーズ



キッズ向けスキンケア

女性ケア

ランシノブランドでは、産前・産後のママ向けに、デリケートゾーンのケアを目的とした「産前・産後ケア商品」を発売しています。産前の会陰マッサージに使用するオーガニックオイルや、帝王切開後の傷跡などを保護するジェルパッド、デリケートゾーンをやさしいシャワーで洗い流すウォッシュボトルなどを販売し、北米および欧州において売上高は好調に推移しています。また、日本においても妊娠中・産後にデリケートゾーンのお悩みを抱える女性向けの新シリーズ「ME. by Pigeon (ミーバイピジョン)」の販売を開始しました。「女性ケア」カテゴリは2025年までにグループ全体で15億円規模の売上高を目指しています。



ME. by Pigeon (ミーバイピジョン)



ランシノブランド「産前・産後ケア商品」

アフリカ進出

2023年末には、ピジョングループ初となるアフリカ地域、ケニアに現地法人を設立しました。ケニア法人では、ピジョンの基幹商品である哺乳器、乳首、乳歯ケア商品などの販売を行います。



ケニア現地法人 PIGEON BABY LAB KENYA
Webサイト

当社グループは2023年にランシノ事業本部長を中心とした、代表取締役社長、日本事業本部長、中国事業本部長、シンガポール事業本部長で構成する新規事業開発会議を設置し、新規事業の探索に向けて、継続的な意見交換を行っています。今後も当社グループでは、既存事業領域での持続的成長を追求しながら、新たな成長領域の探索・育成にも注力し、サステナブルな成長に繋げていきます。

P.22 財務パフォーマンス向上への取り組み

特集

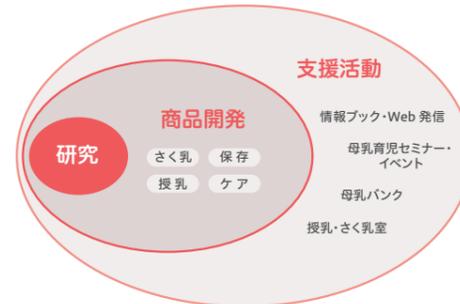
母乳育児に寄り添う 哺乳器を届けたい。

— 赤ちゃん一人ひとりを救う世界最高の「哺乳器」を目指して —

— 母乳育児支援ステートメント —

私たちは適切な情報や商品・サービスを通して、
赤ちゃんとお母様が望むだけ長く母乳育児を続けられるよう応援します。
さまざまな理由で母乳育児が困難な場合*も
赤ちゃんの健やかな成長のために最善な方法をお届けします。

※母乳育児が困難な場合の例
・母乳が出ない ・ママの乳首に痛みが生じている ・ママが仕事復帰する(誰かに預ける)
・赤ちゃんがおっぱいを嫌がる ・赤ちゃんの唇に裂けがあり、うまく飲めない



赤ちゃんとお母様にとって大切な母乳育児を続けるために

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。母乳には、生後6カ月までの赤ちゃんの成長と発達をサポートするために必要なすべての栄養素が含まれており、また、赤ちゃんの免疫力を強化し、感染症から守るはたらきがあります。赤ちゃんの成長と発達には母乳育児が第一の選択肢である——。この考え方の下で、ピジョンは「母乳育児支援ステートメント」を宣言し、商品開発と支援活動の両面から母乳育児を応援してきました。赤ちゃんが母乳を飲む最良の方法は、ママのおっぱいからの直接授乳で、赤ちゃんが望むだけの頻度と量を継続することにあります。しかし、赤ちゃんがママのおっぱいから直接飲めない事情を抱えている場合や、ママの健康状態や産後の体の回復状況、ライフスタイルの変化などによっては、直接授乳することが難しい場合もあります。このような場合には、さく乳した母乳を与える授乳方法もあります。このときに広くお使いいただいているのが哺乳器です。しかし、母親の乳首を吸わせたり、人工乳首を吸わせたりと、そのようなことを繰り返していると赤ちゃんの口腔反応を混乱させる原因になってしまうとの指摘もあります(乳頭混乱)。この乳頭混乱が生じると、哺乳器授乳を行っている赤ちゃんが直接授乳を嫌がったり、直接授乳を行っている赤ちゃんが哺乳器を拒否したりして、直接授乳の継続を難しくしてしまう場合があります。哺乳器が母乳育児を阻害せず、直接授乳と併用できるようにするには、人工乳首をできるだけママのおっぱいに近づけ、赤ちゃんがどちらの乳首でも、本来の飲み方でスムーズに母乳を飲めるようにしなければいけません。

乳頭混乱とは？

WHOとUNICEFは、母親の乳首を吸わせたり、人工乳首を吸わせたりと、そのようなことを繰り返していると赤ちゃんの口腔反応を混乱させる原因になってしまうと指摘しています。*1

この混乱が生じると、「直接授乳を行っている赤ちゃんが、哺乳びん授乳を拒否する」「哺乳びん授乳を行っている赤ちゃんが、直接授乳を嫌がる、適切に哺乳することが困難になる」といったことが考えられます。

*1 WHO&UNICEF, IMPLEMENTATION GUIDANCE Protecting, promoting and supporting Breastfeeding in facilities providing maternity and newborn services: the revised BABY-FRIENDLY HOSPITAL INITIATIVE 2018

おっぱいの形や見た目を再現するのではなく、哺乳運動を再現する 60年以上の研究と哺乳3原則の追求

そこでピジョンは、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。赤ちゃんのおっぱいの飲み方は、大人がストローで吸うような飲み方とは異なります。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。そのため、赤ちゃんの哺乳中の口腔内の動きを調べる口腔内観察カメラやエコー(超音波診断装置)、口腔内吸圧の測定装置など、独自の研究観察技術も生み出しながら研究を重ねました。そうして、赤ちゃんの哺乳には、乳首をパクッとくわえ(吸着)、舌の動きで母乳を引き出し(吸啜)、ごっくと飲む(嚥下)3つのはたらき「哺乳3原則」が大切であることを導きだしました。

中央研究所には赤ちゃんの行動観察(モニター活動)を行うためのモニタールームを設置しており、近隣に住む年間250組以上の赤ちゃんとお母様にご協力いただくことで、日常的にモニター活動を行っています。モニタールームでは、ママに授乳してもらい、赤ちゃんがいつもどおりに哺乳している様子を、ビデオやエコーなどを用いて観察しており、直接授乳の際の哺乳運動と人工乳首による哺乳運動の比較研究も行います。そして研究成果は積極的に学会や論文で発表し、世界の哺乳研究にも貢献しています。ピジョンの研究がきっかけとなり、病産院との共同研究や産学連携が発展することも少なくありません。



承諾を得て掲載

哺乳の3原則

吸着

パクッとくわえて、口を乳首・乳輪にピッタリ吸着させること

吸啜

「蠕動様運動」といわれる、舌を波のように動かして、乳首をしごいておっぱいを引き出すこと

えんげ
嚥下
ゴクンとなめらかに飲み込むこと

TOPICS 哺乳器開発へのこだわり

感覚…「感覚」を数値化することで、人工乳首は進化する

モニター活動で得たビデオの映像とエコーの映像をピジョン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・分析します。近年は「吸着深度」に関する研究を重ね、赤ちゃんの口の中には乳首が安定する吸着ポジションがあることも分かってきました。これまで吸着については、「十分に深く」といった感覚的な表現にとどまってきました。今後、測定・分析を進め、そうした大切な感覚を数値化して捉えることで人工乳首の使い勝手を一層向上させられると考えています。また、ママの乳首のやわらかさを測定することも、人工乳首の開発に役立ちます。ピジョンでは、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ています。

当社のサイト「ピジョンのものづくり」より、詳細をご覧ください。

Webサイト <https://www.pigeon.co.jp/about/quality/>



観察から生まれた哺乳器 「母乳実感」シリーズ

哺乳器の世界シェア1位(約11%*)を誇るピジョン製品の中で、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。

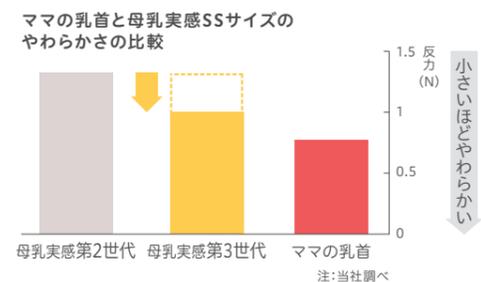
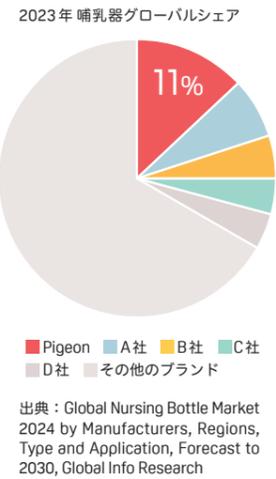
この「母乳実感®」シリーズは2002年に初代を発売して以来、数多くの赤ちゃんご家族に受け入れられ、2010年に販売を開始した第2世代「母乳実感®」は、2020年までの11年間で約1億4,000万本、乳首単体では約2億9,000万個が世界中で販売されました。日本において「母乳実感®」シリーズは、国内の病院・産院で最も多く採用され、日本の哺乳器市場では85%以上**2の圧倒的なトップシェアを獲得しています。中国でも商品名「自然実感」シリーズとして2000年代前半に発売以来、ピジョンブランドへの高い信頼性や商品の機能性、安全性などが中国の幅広い世代のママ・パパに支持され、中国本土において市場シェア1位を獲得しています。

そのほかの海外市場においては商品名「SofTouch™」シリーズとして発売しており、ほかのタイプの哺乳器とあわせて、ピジョンの哺乳器はインドネシア、シンガポール、タイ、ベトナムでもトップシェア**3となっています。また、ランシノ事業においても、ピジョンの「母乳実感®」をベースにした「NaturalWave® Nipples」シリーズをランシノブランドで北米および欧州で展開し、母乳育児を続けたい多くのお客様に支持をいただくなど、ピジョンの「母乳実感®」シリーズは世界各国で高い評価を得ています。

*1 母乳実感®シリーズ以外の製品を含む
*2 当社調べ(2023年12月平均。インテージPOS全国ベビーショップ・ドラッグストア合算拡大推計値)
*3 当社調べ(哺乳器・乳首セルアウト、金額ベース)

進化を続ける哺乳器

赤ちゃん一人ひとりを救う世界最高の「哺乳器」を目指してさらなる理想を追求し、ピジョンは2021年9月には中国で、2022年2月には日本で、第3世代の「母乳実感®」を発売しました。この乳首の素材には、やわらかさが一層向上したシリコンを新開発し、採用しています。ただシリコンは、やわらかくすればするほどちぎれやすい素材であるため、赤ちゃんが噛んでもちぎれることのないよう、配慮も必要です。こうした「理想のやわらかさ」と「耐久性」を追求した乳首の開発の裏には、試作に試作を重ねた開発者の努力と創意工夫がありました。また、赤ちゃんの成長に伴い吸う力、飲む量、噛む力も変わるため、吸い穴のサイズだけでなく乳首の硬度にも小刻みに変更を加えています。例えば、歯が生えてきた赤ちゃんが噛んでしまうケースも想定して、高月齢の赤ちゃん向けの乳首は十分な強度で設計しています。また、哺乳時にしっかり吸着できていないと、母乳やミルクが赤ちゃんの口角から漏れてしまうほか、乳首にも傷ができてしまうことがあるため、適切なくわえ込み深度の目安となる「ラッチオンライン」を新設計し、乳首の理想的な吸着を導いています。使う方に「正確にくわえさせなくて」とストレスにならないよう、そして赤ちゃんの飲み方の個性も考え、直線ではなくあえて波形で目安となる深さに幅をもたせています。ピジョンがお届けする人工乳首の数は、年間1億個を超えます。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。人工乳首は赤ちゃんに栄養を届け、命を支える商品です。一つひとつの人工乳首の先に、一人ひとりのかけがえのない赤ちゃんがいることを胸に刻み、今日もすべての工場、確かな品質を見極めていきます。



病産院向け哺乳器 - 専門的なケアを必要とする赤ちゃんに

ピジョンは、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んでいます。専門的なケアを必要とする赤ちゃんに対しても、どの部分に困難が生じ、どの機能を支える商品を生み出せば赤ちゃんの哺乳をサポートできるのか、常に問いながら研究開発を進めています。これまでも、「こうしんこうがいれつ口唇口蓋裂児用哺乳器」「きゆうてつ弱吸用乳首」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、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)」の提供を開始。2024年には、口唇裂・口蓋裂や疾患などで直接授乳や人工乳首での哺乳が困難な赤ちゃんのための哺乳器(細口哺乳器)をリニューアルした「ロングフィーダー」の発売を開始するなど、すべての赤ちゃんの栄養摂取の手助けをするため、研究開発を続けています。

そして、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、ピジョンのものづくりに反映され、ピジョンの商品力を支える大きな強みとなっています。



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

世界各地で高い評価をいただいているピジョンの哺乳器ですが、現状に満足することなく、今日もさらなる進化に向けた努力を積み重ねています。今後ピジョンが目指すのは、必要とするすべての赤ちゃんにピジョンの哺乳器を届けることです。ピジョングループは、グローバルのベビーケア市場において未だ市場開拓の途上であり、これからピジョンが関わることでできる赤ちゃんが、世界には大勢待っています。

一人ひとりの赤ちゃんが、その生まれ持った輝きを育みながら成長していけるよう、ピジョンはさらに研究開発を深化させ、新しいものづくりやサービスの開発を続けています。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づくり、地域性を反映した商品の開発なども展開していきます。既進出国でも、未開拓地域でも、ピジョングループには成長の余地が十分にあり、赤ちゃんのことを誰よりも考えているピジョンだからこそ生み出せる、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。

知的財産権への取り組み

知的財産権は企業の持続的発展に不可欠なものであり、正当に創造・保護・活用されることで健全な企業発展に寄与するものとピジョンは考えます。また、自社の製品を安心してお客様にお届けするためにも、知的財産活動を強化しています。特に、事業戦略における重要アイテムに関しては、知的財産権の取得強化を方針とし、開発部門と連携のうえ、権利取得後の活用場面を想定した対応を行っています。さらに近年では、Eコマースの発展で製品が越境し流通してしまう状況にあることから、当社ブランドの棄損についても知的財産部門で監視を強化しています。例えば、「母乳実感®」シリーズの事業展開では、模倣品への対応も視野に、広域にわたり意匠や商標の権利化を進めています。



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.42

循環型
ものづくり
P.43

持続可能な資源
(紙・パーム油)の使用
P.44

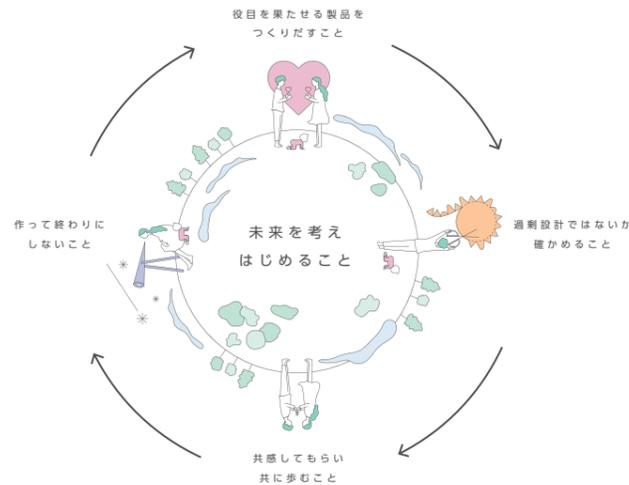
地球環境保全に対する基本的な考え(環境方針)

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り影響を及ぼすよう、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。

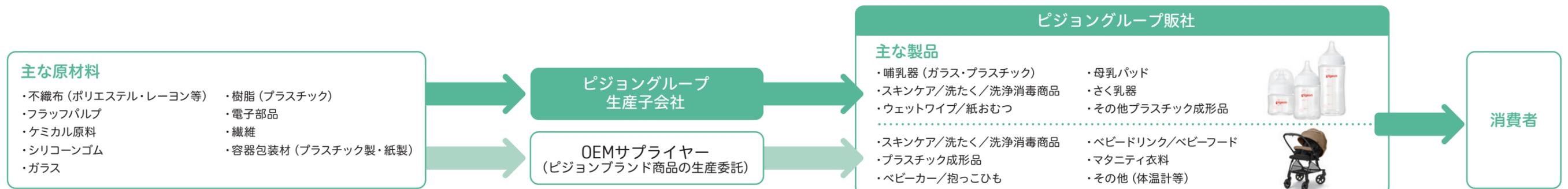
サステナブル開発方針

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。

- “未来を考え、はじめること”
- “役目を果たせる製品をつくりだすこと”
- “過剰設計ではないか確かめること”
- “共感してもらい共に歩むこと”
- “作って終わりにしないこと”



ベビーケア・マタニティ用品のマテリアルフロー



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2022年に「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」を中心に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

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工業化前比1.5度に抑えるために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(物理的リスクは2050年時点も考慮)の財務影響を分析しています。気候関連リスクおよび機会の詳細とこれらがもたらしうる潜在的な財務影響額は「ビジョングループ TCFD Report 2023」をご覧ください。

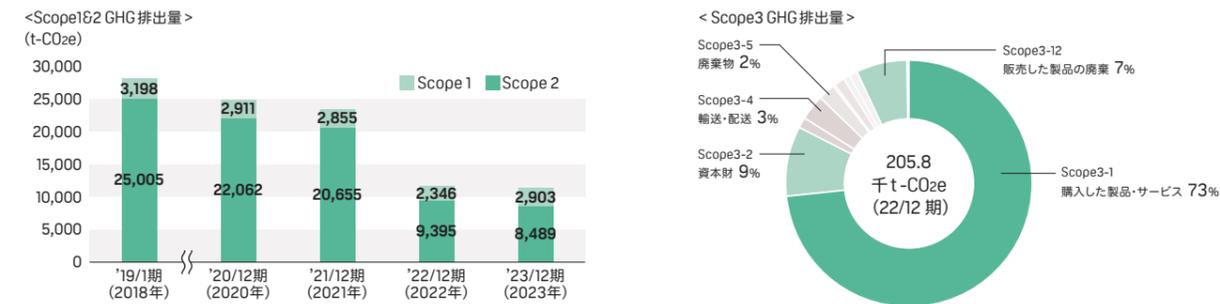
TCFD Report 2023 <https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/PigeonTCFDReport2023.pdf>

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)
-------	---

第8次中計2025年目標	Scope1&2 GHG 排出量 2018年度比 35%削減	2023年進捗	Scope1&2 GHG 排出量 2018年度比 60%削減
--------------	---------------------------------------	---------	---------------------------------------

設備、機器の省エネルギー化および太陽光による自家発電量を増加させるとともに、再生可能電力への切替えと再生可能電力エネルギー証書の購入を進めました。これら活動の結果、2023年のScope1&2のGHG排出量は2018年度から60%減少しました。さらに、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の削減にビジネスパートナーとともに取り組むため、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おり、2022年のScope3温室効果ガス排出量は前年比約12%減少となりました。



集計範囲：ビジョン株式会社および国内・海外の連結子会社。
注：Scope1 GHG 排出量において、19/1月期～22/12月期についてはエネルギー起源のCO₂のみを算定対象としています。
23/12月期からはメタンや亜酸化窒素を含むエネルギー起源以外の温室効果ガスについても算定対象としています。
Scope3 GHG 排出量において、カテゴリ1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 14を算定対象としています (カテゴリ9はランシノ事業のみ対象)。

WEBサイト https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment_top/co2/

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、ビジョングループが販売している商品パッケージも多くの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ています。

2030年目標	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)	2023年実績	各素材における植物由来および再生素材の配合率を含め精査中
---------	--	---------	------------------------------

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%に向上させることを目標に、石油由来のバージンプラスチック使用量の削減を進めています。日本では、これまで紙の台紙にプラスチックのブリスター包装をしていた哺乳びん消毒はさみのパッケージを森林認証紙に変更し、パッケージにおけるプラスチック使用量の大幅削減を実現しました。トイレットリー・スキンケア商品のパッケージに使用するプラスチックの代替材料も継続的に探求しており、中国では、2023年7月に発売した海洋モイスチャースキンケアシリーズ(フィラグリンEXシリーズ*)のジャー容器(蓋を除く)に100%リサイクルプラスチック、シリーズ各商品の個箱には森林認証紙を採用しました。

*肌の角層細胞内にある「天然保湿因子(NMF)」の元となり、肌の保湿のキーとなる重要なタンパク質



2030年目標	リユース/リサイクル/コンポスト可能なパッケージ 100%	2023年実績	81% (SKU数比)
---------	--------------------------------------	---------	--------------------

当社グループは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ています。リユースは、商品を使用後に、使用前と同様の目的で再使用できること、リサイクルは、商品パッケージをお客様がキャップやボトル、ラベルなどのパーツごとに容易に分解することができ、さらに分解後の各パーツが複合素材ではなく単一素材で構成されているものと定義しています。2023年は当社グループが販売した全商品SKUのうち81%の商品のパッケージがこの基準を満たしていました。ウェットワイブのパッケージやベビーフードのパウチ袋、一部商品のシュリンクフィルムが複合素材のためリサイクルできない素材となっています。

2024年には中国では新たにベビードリンクカップの「Training Master」シリーズを発売しました。「Training Master」シリーズは商品パッケージ原料の50%がサトウキビ、残りの50%が木材パルプで作られていますが、防水機能もあるため、小物入れや植木鉢として長く使うことができます。さらに、役目を果たした後はパッケージを破砕することで、コンポスト(堆肥化)可能な商品パッケージを実現しました。当社グループは、リユース、リサイクルまたはコンポスト(堆肥化)可能なパッケージ素材の探求を継続していきます。

当社グループはこのほかにも哺乳器や産業廃棄物のリサイクル推進、生産工場における水使用量の削減に取り組んでいます。これらの詳細については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

2030年目標 パッケージにおける持続可能な紙の使用率 **100%**

2023年実績 **58%** (SKU数比)

ビ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おり、2030年までに、パッケージ※に紙を使用している全商品(SKU数)のうち、森林認証紙や再生紙を採用している商品の割合を100%にすることを目指しています。

特に基幹商品である哺乳器・乳首の個箱において森林認証紙の採用を進めており、これまでに日本では「母乳実感®」新シリーズの全商品の紙パッケージすべてにおいて森林認証紙を採用、中国では「自然実感」(日本における商品名:「母乳実感®」)のほとんどで森林認証紙を採用しました。ほかにも、マタニティ衣料やスキンケア、洗たく、洗浄消毒商品など幅広い商品のパッケージにおいて持続可能な紙の使用を推進しています。



「ナチュラル・ボタニカル・ベビー」スキンケアシリーズ (竹を原材料としたドライワイプ)

パッケージだけではなく、シンガポールなどの国で展開している「ナチュラル・ボタニカル・ベビー」スキンケアシリーズでは、2023年に竹を原材料としたドライワイプの発売を開始しました。竹は生分解性素材であり、発育速度が速く、生産量を確保しやすいサステナブルな原材料です。なお、この商品のパッケージにはプラスチックフィルムではなく、紙箱を採用しています。

※ 輸送時の段ボールやラベルシールなどは含まない

2030年目標 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)

2023年実績 **15%**

当社グループが製造、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。アブラヤシ商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おり、当社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BGC (ブックアンドクレーム)方式により購入したRSPOクレジットを使用しています。シンガポールやインドネシアなどの国で展開しているナチュラル・ボタニカル・ベビースキンケアシリーズはRSPO認証ラベル表示製品のひとつです。



ナチュラル・ボタニカル・ベビースキンケアシリーズ (RSPO認証ラベル表示製品)

種類	2021年	2022年	2023年	
パーム油	総使用量※1	176トン	244トン	351トン
	購入し使用したRSPOクレジット量※2	CSP0:25トン	CSP0:52トン	CSP0:56トン
パーム核油	総使用量※1	346トン	432トン	258トン
	購入し使用したRSPOクレジット量※2	CSPK0:28トン	CSPK0:56トン	CSPK0:46トン

集計範囲: ビジョンホームプロダクツ(株)、PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.、PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.、PIGEON INDUSTRIES (Thailand) CO., LTD.、PT PIGEON BABY LAB INDONESIA。
 ビジョンホームプロダクツ(株)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 購入し使用したRSPOクレジット量に小規模農園クレジット12トンを含みます。この数値はRSPO認証を通じた監査を受けていません

重要課題

社会課題への貢献

目指すべき姿

赤ちゃんの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.45 ~ 46
- 病院向け商品の使用拡大 P.45 ~ 46
- 責任ある調達への推進 P.47
- コミュニティへの参画・支援 P.47

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活動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、^{こうしんこうがいつ}「口唇口蓋裂児用哺乳器」「弱吸^{きゆうてつ} 吸乳乳首」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 (プリーミーケア)」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。2022年には病院向けに、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。中国では皮膚が未熟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。2024年には、口唇裂・口蓋裂や疾患などで直接授乳や人工乳首での哺乳が困難な赤ちゃんのための哺乳器(細口哺乳器)をリニューアルした「ロングフィーダー」の発売を開始しました。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、ビジョンのものづくりに反映され、ビジョンの商品力を支える大きな強みとなっています。



専門的なケアを必要とする赤ちゃんのご家族向けの活動: 写真展「Drops of Love ~共に歩むプロフェッショナルに支えられて~」

初乳採取をサポートするデバイス「Precious Drop」を医療従事者に知ってもらうことを目的に、日本では2023年に参加者の過半数(約1,000人)が助産師である第64回日本母性衛生学会総会・学術集会にて写真展「Drops of Love ~共に歩むプロフェッショナルに支えられて~」を開催。「Precious Drop」の誕生秘話や使用シーンの写真を展示し、医療現場で働く方々にちいさく早く生まれた赤ちゃんのご家族の姿や当社商品の特長を伝えました。



専門的なケアを必要とする赤ちゃんにご家族向けの活動：母乳バンクを支援

専門的なケアを必要とする赤ちゃんに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※1を支援しています。日本では2020年、当時日本で2拠点目となる「日本橋母乳バンク」を本社1階に開設し、母乳パッドやさく乳器、母乳フリーザーパック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キャンペーンや母乳バンクに関する意識調査の実施などを通して、母乳バンクの認知向上に向けた普及活動を行っています。

また中国では、2020年に中国北京春苗慈善基金会「母乳バンク特別基金」の第1号メインパートナーとなり、2020年から2023年7月までに合計100万人民元(約1,900万円)を寄付し、福建省小児病院、北京華信病院(清華大学第一付属病院)、雲南省の昆明市小児病院など合計6病院内での母乳バンク新設に貢献しました。支援開始からおよそ220万ml※2におよぶドナーミルクを1,600人以上の小さく生まれた赤ちゃんに届けています。各国で赤ちゃんにご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献することで、企業価値向上を目指します。

※1 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
 ※2 ドナーミルクを利用する赤ちゃん一人あたりに平均でおおよそ1,300mlの母乳を提供



昆明市小児病院に新設された母乳バンク

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

ピジョングループは、中国、シンガポール、インドネシア、タイ、マレーシアなど、世界各地で口唇裂・口蓋裂※の赤ちゃんを支援する活動を行っています。2023年には中国で、非営利団体Operation Smileと協働した口唇裂・口蓋裂の認知拡大と手術費用を募るためのキャンペーンを実施し、10名の社員が参加しました。また、シンガポールでは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、参加チームのフィットネスバイクの走行距離に応じた金額が、口唇裂・口蓋裂の赤ちゃん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6チーム18名が約50万円を集めました。このほか、手術の際の事務的なサポートにも参加しています。商品の寄贈や、寄付活動だけでなく、各地の社員がボランティアで支援を行うことで、赤ちゃんにご家族に寄り添い、医療従事者とも連携を行うことで、ブランド力の強化・向上につなげていきます。

※ 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



一般消費者向けセミナー・医療従事者向けセミナー

ピジョングループは、一般消費者向けの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。日本では、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、先輩ママが教える沐浴・保湿の実技レッスン、ピジョン社員による肌ケアグッズレッスンなどをテーマにしたドラッグストアとの共同セミナーをプレママ・プレパパ向けに開催。2023年は3,920名が参加しました。海外においても、母乳育児や乳歯ケアに関するセミナーを多数開催しています。

また、各国で母乳哺育・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、2023年も世界各国の病院の医療従事者にご参加いただきました。日本では母乳育児支援や産後ケアをテーマに、中国では早産児や低出生体重児の肌トラブルをテーマにセミナーを開催し、当社ベビーケアオイルの特長を含めて情報提供を行いました。今後も、医療従事者向けのセミナーを通じて、病院や産院での認知と信頼構築につなげていきます。



当社ベビーケアオイルを活用した中国でのセミナーの様子

あかちゃんの防災

ピジョンは「あかちゃんの防災」が社会に定着することを目指し、2022年に「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開始しました。2023年12月末時点で34自治体に賛同いただき、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段階別備蓄リストの紹介、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。2023年8月にはこれまでにフォーカスがあまりあたらなかった災害発生時に特に「要配慮者」となりうる「妊産婦」「乳幼児」に着目した「あかちゃんの防災勉強会」を開催し、国立研究開発法人防災科学技術研究所の研究者や地方自治体職員が見聞や取り組み事例を発表しました。9月には赤ちゃんが災害時にも安心して栄養摂取ができるよう、株式会社明治と協働し、「明治ほほえみらくらくミルク ピジョン母乳実感® 防災セット」の販売を開始しました。さらに、あかちゃんの防災の考え方を「授乳・食事」「排泄・清拭」「口腔ケア」の3つのカテゴリに分け、ママ・パパに分かりやすい情報発信を行っています。今後も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。



注：「令和6年能登半島地震」におきましては経済産業省からの要請を受け、災害用授乳カップを支援物資としてお届けしています。

このほか、ピジョングループでは社会課題の解決に貢献するため、授乳・さく乳室の設置や運営支援、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「ピジョンにっこり授乳期研究会」などさまざまな活動を行っています。取り組みの詳細については、当社Webサイトをご覧ください。

WEBサイト https://www.pigeon.co.jp/sustainability/social_top

責任ある調達への推進

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 (2023年)

〈集計範囲〉

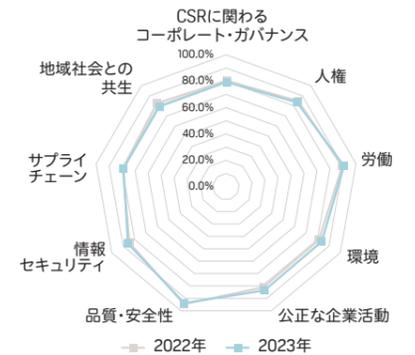
日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業

〈対象サプライヤー〉

2023年の調査では、新たにシンガポール事業・ランシノ事業の生産子会社における主要サプライヤーを調査対象に加え、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サプライヤーおよび国内外の生産子会社の主要サプライヤーの合計478社へ、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」を送付し、367社から回答を得ました(回答率76.8%)。

〈調査結果〉

全体の平均得点率は84.7%となり、「環境」「公正な企業活動」の項目は前年よりも取り組みが進んでいる一方、「CSRに関わるコーポレート・ガバナンス」「サプライチェーン」「地域社会との共生」の項目は課題であることがわかりました。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。



2024年5月、当社グループは新たに、人権方針を制定しました。人権方針は企業倫理綱領とCSR調達ガイドラインに定める人権尊重に対する私たちのコミットメント並びにそれをどのように実行していくのかをより明確に規定するものです。詳しくはWebサイトをご覧ください。

人権方針 https://www.pigeon.co.jp/sustainability/social_top/humanrights/



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

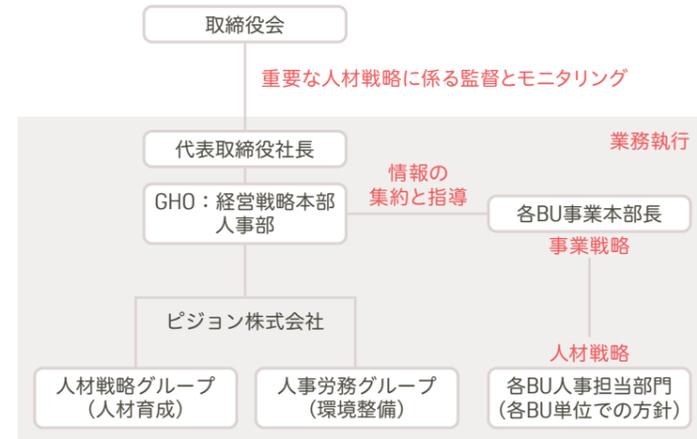
- 自己実現と成長できる働きがいのある会社 P.50 ~ 51
- 挑戦できる組織風土 P.51
- 人材への投資拡大 P.51
- ダイバーシティ & インクルージョン推進 P.50

社員一人ひとりが自分らしく輝く会社を目指して

ビジョングループは、事業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うえ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います。価値創造の源泉である人的資本の可能性を信じ、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な環境の整備に取り組み続けます。人材戦略は経営戦略・事業戦略と連動していなければなりません。そのために2024年より人事部をグローバルヘッドオフィス(GHO)の経営戦略本部内に新設したことで、全社的な事業戦略を支える、各事業本部の組織・人材面での課題や取り組み状況についての情報を集約し、適宜、取締役会と連携することで各事業本部に応じた指導を行うことのできる体制を整備しました。今後、当社グループの人材価値の総力をさらに高め、一人ひとりが自分らしく輝き続けるためのあらゆる施策に取り組みます。



(左) 経営戦略本部 副本部長 浦狩高年
(中央) 人事部 シニアマネージャー兼人材戦略グループ マネージャー 若山直樹
(右) 人事部 人材労務グループ マネージャー 渡辺雪香

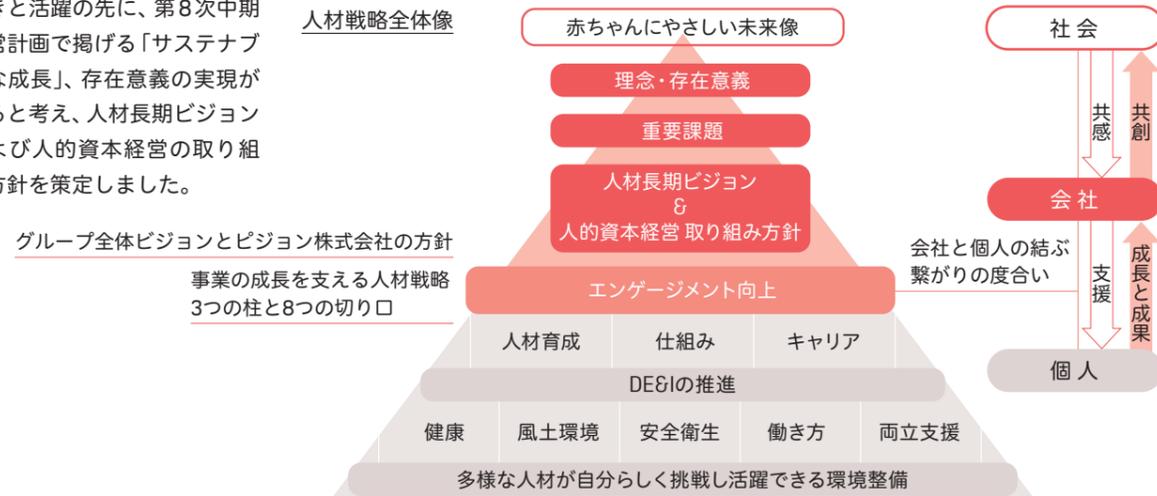


注：GHO：ビジョングループ全体を統括するグローバルヘッドオフィス。
BU：事業の運営と成長を担う4つのSBU（日本事業、中国事業、シンガポール事業およびランシノ事業）。

人材戦略

ビジョングループは、事業環境が大きく変化する中で、新たに求められる商品やサービスは何か、社会課題の解決にどのように貢献することができるかを自律的に考え、生み出す力を持った人材を獲得、育成し、社員が生き生きと働くことのできる環境を継続的に整備することで「社員一人ひとりが自分らしく輝く会社にする」ことを目指しています。当社グループの社員の輝きと活躍の先に、第8次中期経営計画で掲げる「サステナブルな成長」、存在意義の実現があると考え、人材長期ビジョンおよび人的資本経営の取り組み方針を策定しました。

人材戦略全体像



指標および目標

重要課題「存在意義実現のための人材・組織風土」の実現に向けて、各指標の維持・向上を目指した取り組みを推進しています。

		2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2025年度 (目標)		
グループ	エンゲージメント	スコア※1			4.11	4.21以上	
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	女性管理職比率	23.9%	26.2%	26.8%	30.0%	
障がい者雇用率		2.7%	3.0%	3.2%	3%以上を維持		
男性育児休業取得率※2		150%	87.5%	100%	100.0%		
男性育児休業平均取得日数※2		30日	30.4日	35.7日	40日以上		
ビジョン株式会社	自分らしく挑戦し活躍できる環境整備	キャリア採用管理職比率 (中途採用者の管理職登用率)	42.3%	46.2%	52.1%	50%を維持	
		健康経営	ストレスチェック 総合健康リスク	79pt	77pt	77pt	80pt以下を維持
		健康経営度 (偏差値)	51.8	54.9	58.5	ホワイト500 認定(内定)	
	安全・衛生	労働災害における 負傷者数	1人	2人	4人	0人	
		1日以上休業を要した 労働災害負傷者数	0人	0人	0人	0人	
	労働環境	月平均残業時間(H)	8.25H	5.83H	5.58H	10H未満	
		有給休暇取得率	70.2%	83.4%	81.4%	80%以上を維持	

※1エンゲージメントの調査対象拠点はビジョン株式会社、PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.、PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.
※2男性育児休業取得率は、厚生労働省が公表する「①育児休業等の取得割合」の算出方法により算出。男性育児休業平均取得日数は、期中に子が1歳6ヵ月を迎える男性社員の平均育児休業取得日数

～男性育休取得率8年連続実質100%～ 社員の子育て支援の取り組み ※対象者が育児休業取得可能期間に制度を利用した割合

ビ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ヵ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。現在では、男性社員の配偶者の妊娠が判明した際、部署で「ひとつきいっしょはいつ取るの?」といった会話がなされるなど、男性の育児休業は当然のことという環境が整っており、男性育児休業取得率は、8年連続で実質100%（平均取得日数30日以上）を達成しました。実際に約3ヵ月半育児休業を取得した社員からは「1人目の育休取得時に、次はより長く取得をしたいと思い、取得をしました。相談時にも取得の後押しをいただきました。より育児に集中できたことで、自分の働き方の効率性や働く意義を深く考えることができました。」という声が上がっています。また、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。育児を語るができる人材へと育成することで、育児の経験を商品の企画、開発、PRなどにつなげています。

人材戦略3つの柱

1. エンゲージメント向上

ビジョングループは、社員一人ひとりのPigeon DNA・Pigeon Wayに対する高い共感と、個人の仕事と存在意義の結びつきに対する実感が重要であると考え、エンゲージメント調査を開始しました。

エンゲージメント調査 (2023年)

〈集計範囲〉

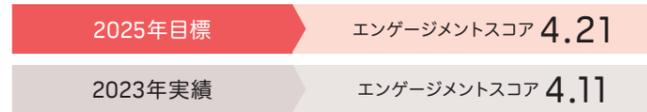
ビジョン株式会社、PIGEON (SHANGHAI) CO.,LTD.、PIGEON SINGAPORE PTE.LTD.の正社員

〈調査項目〉

Gallup社が提供する調査項目に当社グループ独自の設問「私は会社が掲げているPigeon Wayに共感している」「私のチームの仕事は、Pigeonの存在意義実現につながっていると感じる」「私は、職場で自分らしくいられる」を追加して実施(回答率は88.9%)。

〈調査結果〉

全体のエンゲージメントスコアと当社グループ独自の設問のスコアとの相関性が極めて高いことが明らかとなったため、独自の設問3つの平均スコアをKPIに設定しました。今後はスコア向上に向けた取り組みを推進します。

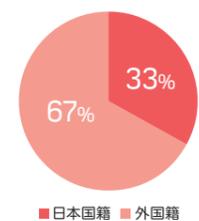


2. ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョンの推進

当社グループは、企業倫理指針に「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、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従業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ます。また、社員のさまざまなバックグラウンドを基とした違いを尊重して受け入れ、積極的に活かすことにより、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的および政治的権利についても社員との対話を図り、その権利を尊重しています。労働面では、Pigeon DNA・Pigeon Wayの下、常に高い倫理観を持ち、コンプライアンス重視の経営を推進し、国内外における労働者の権利・人権を尊重しています。

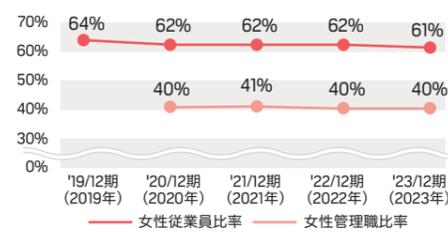


外国籍従業員比率
(ビジョングループ)



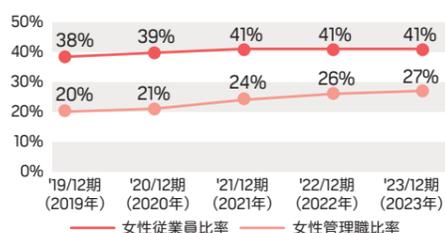
集計範囲：ビジョン株式会社
および国内・海外の連結子会社

女性従業員・女性管理職比率
(ビジョングループ)



集計範囲：ビジョン株式会社および国内・海外の連結子会社。
注：管理職とは、部下を持つ職務以上の者、並びに部下を持たなくともそれと同等の地位にある者で役員を除く。

女性従業員・女性管理職比率
(ビジョン株式会社)



集計範囲：ビジョン株式会社
注：管理職とは、部下を持つ職務以上の者、並びに部下を持たなくともそれと同等の地位にある者で役員を除く。

3. 多様な人材が自分らしく挑戦し活躍できる環境整備

当社グループは、多様な人材が心身ともに健康であり、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、挑戦の過程における失敗を許容し、失敗から多くのこと学ぶことができる風土が必要だと考えています。また、社員の人生で起こるさまざまなライフイベントに柔軟に対応できるよう、人事制度を充実させています。さらに、それぞれの人事制度に対して、血の通った生きたものにするため、社員へ積極的な情報発信をし、理解促進にも取り組んでいます。

人材戦略8つの切り口

1. 人材育成

ビジョングループは、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ー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います。

2. 仕組み

ビジョン株式会社では、「専門性の広さと深さ」を評価軸に含めた人事制度を運用しています。また、優秀な人材の確保、獲得を実現するため、役割に応じた賃金制度を構築し、年齢や勤続年数ではなく、社員が実際に担う役割と行動に連動した報酬体系とすることで、市場競争力を担保しています。

3. キャリア

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。日頃の業務遂行だけでは得ることのできない知識や体験を付与し、社員一人ひとりが自発的にキャリアを考え、推進できるよう支援しています。

4. 健康

ビジョン株式会社は、優良な健康経営を実践している企業として、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」の認定を受けました。「健康で生き活きと働くことができる会社」を目指し、社長直下の健康経営推進体制を整え、産業界や健康保険組合とも連携のうえ、社員の運動習慣定着・健康リテラシー向上に取り組んでいます。



5. 風土・環境

日本では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) 制度を実施しています。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、その中で素晴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、制度導入以来、幅広い部署からの応募がありました。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プロジェクト発の「母乳実感®パーツ ストロー」「母乳実感®パーツ ふた」に込められた想いをWebサイトにてご覧ください。



PFA2022で最優秀賞に輝いた「母乳実感再利用計画」プロジェクトリーダー パッケージデザイングループ 永田 香織 (PFA応募当時は嘱託社員として勤務しており、2023年に正社員登用)

Webサイト <https://push.pigeon.info/article-63.html>

6. 安全・衛生

ビジョン株式会社は「健康の保持増進のための措置」として健康経営による施策を中心に取り組み「快適な職場環境の形成のための措置」として安全で快適な職場環境を実現するため、安全衛生委員会および中央安全衛生委員会での議論を通じて施策を決定・実行し、社員および職場の安全・衛生の確保に努めています。

7. 働き方

ビジョン株式会社は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、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6年前(2017年)の水準54.2%から向上し、2023年は81.4%となっています。

8. 両立支援

ビ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てきました。2024年には新たに育孫(いくまご)サポート制度の運用を開始し、社員の孫の誕生や介護に際して休暇を取得できる仕組みづくりを行っています。



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.52 ~ 54

コンプライアンス強化
P.55

リスクマネジメント強化
P.57

ステークホルダーとの対話
P.13

コーポレート・ガバナンス

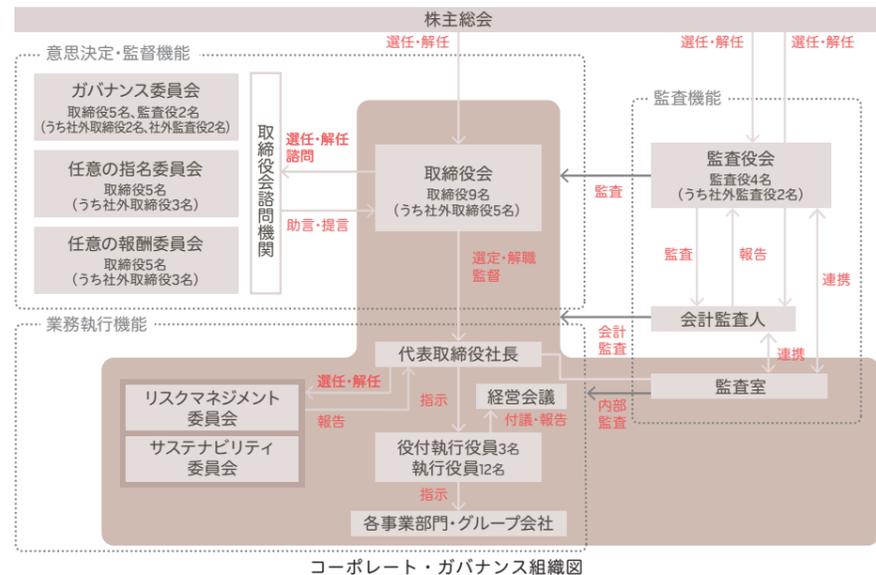
当社は、監査役会設置会社制度を採用し、監査役による厳格な適法性監査をコンプライアンス経営の基礎としています。現在の主たる経営体制（会議体）は、独立社外取締役5名を含む9名（男性6名、女性3名／日本国籍8名、外国籍1名）で構成される取締役会、社外監査役2名を含む4名（男性3名、女性1名／日本国籍4名）で構成される監査役会、代表取締役社長を議長とし常勤取締役および上級執行役員で構成される経営会議であり、各会議体の構成員のダイバーシティ拡充にも努めています。また、当社は委任型執行役員制度を導入し、経営の意思決定・監督（ガバナンス）と業務執行との相互連携および取締役の業務執行責任の明確化を図っています。

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下、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。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下、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。



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、2023年度においては、人的資本経営の実現に向けた検討、定款（事業目的）変更の検討、グローバルヘッドオフィスの機能発揮についてのフォローアップ、ガバナンス全般の課題の進捗確認、取締役会の実効性評価の実施（評価結果分析・対応策検討）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。

取締役会の実効性評価

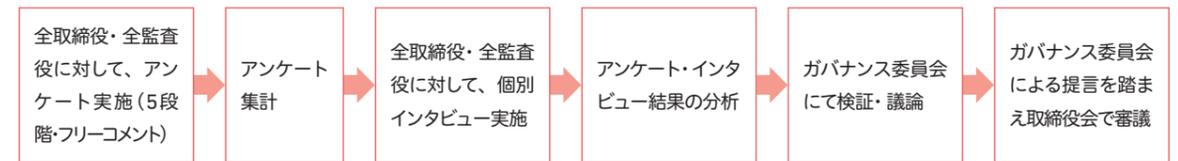
当社では、取締役会およびガバナンスの実効性を強化するため、毎年取締役会の実効性評価を実施しています。

2023年度の実効性評価および分析の方法

【実施時期】2023年10月～11月

【回答者】取締役および監査役（計13名）

【プロセス】



【質問事項（大項目）】

- ① 取締役会の役割・機能
- ② 取締役会の構成・規模
- ③ 取締役会の運営
- ④ 監査機関との連携
- ⑤ 社外取締役への活躍機会提供
- ⑥ 株主・投資家とのエンゲージメント
- ⑦ 諮問機関（任意の指名委員会・報酬委員会、ガバナンス委員会）

2022年度の課題・取り組み内容、2023年度の評価結果・課題および今後の取り組みについて次頁をご覧ください。

取締役会の実効性評価

2022年度の課題・取り組み内容、2023年度の評価結果・課題および今後の取り組み

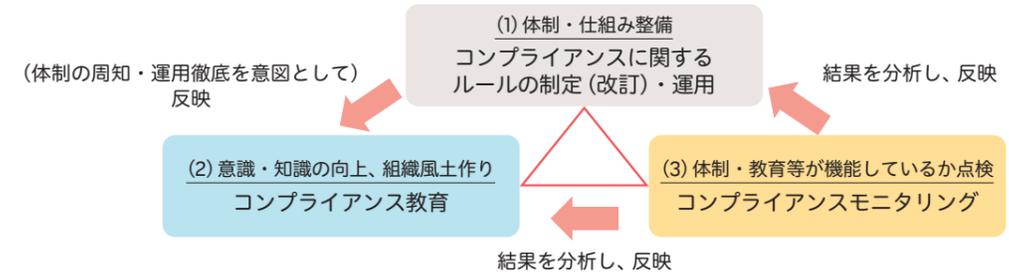
2022年度の課題	Pigeon Wayの存在意義を実現するために今後取り組むべき課題として、以下を設定 ・重要課題(マテリアリティ)の議論および進捗確認を強化等取締役会における議論のさらなる活性化に向けた継続的な運営改善
2023年度の取り組み内容	以下を中心に、取締役会における議論のさらなる活性化に向けて運営改善に継続して取り組んだ ・重要課題(マテリアリティ)の中から2023年度の実務において議論すべきものを選定し、取締役会のスケジュールにおいて予め議題として設定し、議論した ・社外取締役が取締役会議長に就任したことを契機として、事前説明会の実施、一括審議の適用など取締役会運営の効率化を通じて、取締役会において議論できる時間を確保した

2023年度の評価結果・課題	<p>当社の取締役会および諮問機関は、社外取締役を中心とした多様な専門性、価値観・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た</p> <p>2022年度評価において認識した課題について、以下のとおり、改善が進んでいることが確認できた</p> <ul style="list-style-type: none"> 重要課題(マテリアリティ)の中から、新規事業(事業ポートフォリオ)、人的資本/女性の起用、中国事業を議題として選択し、取締役会において議論および進捗確認等を行った。なお、中国事業については、中国出張(中国拠点の訪問等)も併せて行ったことによって、理解を深めたうえで議論を行うことができた 事前説明会の実施および一括審議の適用等を通じて、よりメリハリの利いた時間配分で取締役会を運営することができ、議論に時間が必要な議題について十分な時間を確保できるようになった 社外取締役が取締役会議長に就任し、社内/社外役員から広く意見を聴くファシリテーションを行ったことによって、より活発な議論を行うことができた <p>当社の存在意義およびサステナブルな成長を実現するために今後取り組むべき課題として、以下が確認された</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会におけるより高度な監督機能の発揮 ステークホルダーとのより実りあるエンゲージメントの実現 役員トレーニングの体系的な整理
----------------	--

今後(2024年度)の取り組み	<p>中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、取締役会の実効性の維持・向上のために、以下を中心に必要となる対応を継続的に検討し、取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会におけるより高度な監督機能の発揮： グループガバナンスをはじめ重要とする事項に関する確認・監督の強化 ステークホルダーとのより実りあるエンゲージメントの実現： 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請等を踏まえた情報開示のさらなる充実 役員トレーニングの体系的な整理： 社内、社外、新任等の軸で役員トレーニングの整理、必要に応じた拡充
-----------------	---

コンプライアンス

当社グループにおいては、以下の3つの柱を軸として、コンプライアンスに関する取り組みを行っています。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、という観点を持って行うこととしています。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います。



(1) コンプライアンスに関するルールについて

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。さらに、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、具体的に定め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。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」(ピジョングループ社員用、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)を各々設置しています。2023年からは、ピジョングループ社員用の窓口で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、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件となっています。

(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。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います。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。

(3) 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います。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を図ることを目的に実施しています。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、分析しました。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、業績優先の傾向がみ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います。

税務に関する取り組み

ビジョングループでは、取締役会決議に基づきグループ規程としてグローバル税務ポリシーを定め、当社グループの税務運営の最終責任者、納税に関する考え方、税務リスクマネジメントの方針等を規定しています。

〈グローバル税務ポリシー〉

ビジョングループは、コンプライアンス(法令及び企業倫理の遵守)経営を実践するための普遍的な指針として「企業倫理綱領」を定め、全ての法令、社会規範およびその精神を遵守し、社員一人ひとりが、より高い倫理観をもって誠実に行動することとしています。

納税に関する考え方

納税を通じた社会への貢献は、当社グループの「存在意義」実現のために必要不可欠と考えています。また、適切な税務運営は、私たちのステークホルダーからの信頼を維持し、事業の発展に寄与するものであると信じています。このような考えに基づき、税務活動に関する各人の役割と管理基準を定義し、税法遵守を担保するために、取締役会決議によりグローバル税務ポリシーを制定し、公表しています。

ガバナンス体制

ビジョングループの税務運営は、最終的にビジョン株式会社(以下「ビジョン」という。)の取締役会が責任を負います。ビジョンのグローバルヘッドオフィス経理財務本部長は、取締役会からの委任により、税務ポリシーの策定と実行を行います。

法令順守

私たちは、事業を行うすべての国・地域において、良き企業市民として、高い倫理観を持って行動します。適時に適切な税金を支払い、法令や規則とともに、立法精神や条文の趣旨も理解し、遵守します。

透明性の確保

私たちは、税に対する考え方を開示し、透明性の確保に努めます。

優遇税制の活用および税務当局との関係

私たちは、事業目的に合致する優遇税制を活用する場合、税務当局の意図した目的に沿って活用し、税務当局との良好な関係を維持します。いかなる税務当局からの問い合わせに対しても、迅速、明確、そして丁寧に回答します。また、税務当局と意見の相違が生じた場合、建設的な対話により、その解消に努めます。

クロスボーダー取引および移転価格

私たちは、OECD ガイドライン等を遵守し、独立企業間原則に基づき移転価格を決定します。租税回避を目的としたタックスヘイブンの利用や事業実態を伴わない取引の実施は行いません。

税務リスクマネジメント

私たちは、グループに重大な影響を与える潜在的な税務リスクについては、適時にビジョンの取締役会に報告します。難解又は法的な解釈が不明瞭な税務事案については、必要に応じて独立した立場にある外部専門家からアドバイスを受けることで、税務リスクの低減に努めます。

株式の保有状況

投資株式の区分の基準および考え方

ビジョングループは、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を「純投資目的である投資株式」と区分し、それ以外を「純投資目的以外の目的で保有する投資株式」と区分しています。なお、当社は「純投資目的である投資株式」を保有していません。

「純投資目的以外の目的である投資株式」の保有方針および保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

保有方針については、株式保有に伴う関係・連携強化によるシナジーが、中長期的にみて当社グループの持続的な企業価値向上に資すると判断した場合に、発行会社の株式を政策的に保有することとしています。

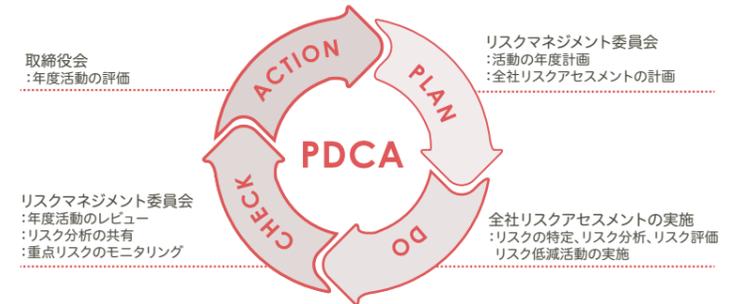
保有の合理性については、個別銘柄ごとに、当社の資本コストをベースに実際のリターンや取引状況を踏まえて検証し、保有の適否も含めて取締役会にて検証しています。なお、2023年12月31日時点において、当社の保有する上場株式は、海外上場株式1銘柄のみとなっています。

リスクマネジメント

ビジョングループの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、GHOリスクマネジメント委員会の下に、各事業セグメント(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、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。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(2023年)

開催回数	2回
取締役会報告	2回
活動内容	<ul style="list-style-type: none"> 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

GHOリスクマネジメント委員会がモニタリングする重点リスク

- ・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
- ※2024年から人権を追加

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基に、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。

役員ごとの報酬水準（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基に、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・ポート（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基に、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	

各指標の評価割合は、右表のとおりです。

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%

〈賞与および株式報酬の重要課題に関わる指標および選定理由〉

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とおりです。

報酬	重要課題	指標	選定理由	ウェイト	目標値	2023年達成率
賞与	事業競争力向上とビジネス強靱化	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靱化への重要な要素であるため	5%	SBUが定めた目標値	50%
		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や啓蒙活動を実施していくことが、赤ちゃん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でき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

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〉	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

- 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.61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.61表③のとおり定めています。

〈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。

- 不正、不当または背信を疑われる行為があったとき
- 法令違反など、不適格と認められたとき
- 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
- 3事業年度連続でROEが5%を下回ったとき（CEOのみ）

〈CEOの後継者計画〉

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。

〈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。

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〉		
<ul style="list-style-type: none"> 役員指名ポリシー CEOおよび経営陣の後継者計画 取締役の任期および在任期間 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会議長の役割 取締役の候補者 独立社外取締役の後継者計画 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会のスキルマトリクス CEOの人材要件 取締役の選解任基準 任意の指名委員会の実効性向上

表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

表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
性格特性	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
	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
誠実・信頼	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 (2024年3月28日時点)



代表取締役社長
北澤 憲政
[所有当社普通株式数:44,416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:16,989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
中国事業本部兼シンガポール事
業本部担当
[所有当社普通株式数:3,991株
(うち、株式報酬制度に基づく
交付予定株式数:0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:3,900株]



取締役(社外)
林 千晶
(2020年3月就任)
[所有当社普通株式数:2,500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:500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:1,300株]



取締役(社外)
永岡 英則
(2024年3月就任)
[所有当社普通株式数:0株]

監査役 (2024年3月28日時点)



常勤監査役
西本 浩
[所有当社普通株式数:2,600株]



常勤監査役
石上 光志
[所有当社普通株式数:43,000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:7,200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:所有当社普通株式数は、2023年12月31日時点のものです。

執行役員 (2024年3月28日時点)

- 山口 善三** 上級執行役員 日本事業統括責任者
- 田窪 伸郎** 経営戦略本部長
- 新井 崇志** 経理財務本部長
- 山中 英子** 開発本部長
- 大口 将利** ベビーケア事業本部長
- 筒井 克志** シンガポール事業本部 副本部長

- 仲田 祐介** 上級執行役員 シンガポール事業本部長
- 浦狩 高年** 経営戦略本部 副本部長
- 鶴 孝則** 関連事業本部長
- 田島 和幸** SCM本部長
- 岡本 晃** PIGEON(SHANGHAI)CO.,LTD. 出向
- 松島 浩司** ランシノ事業本部 副本部長

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、任意の指名委員会にて決議し、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、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 (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}										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	社会課題解決
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	○					○		○	○		○	○	
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									○	○			○

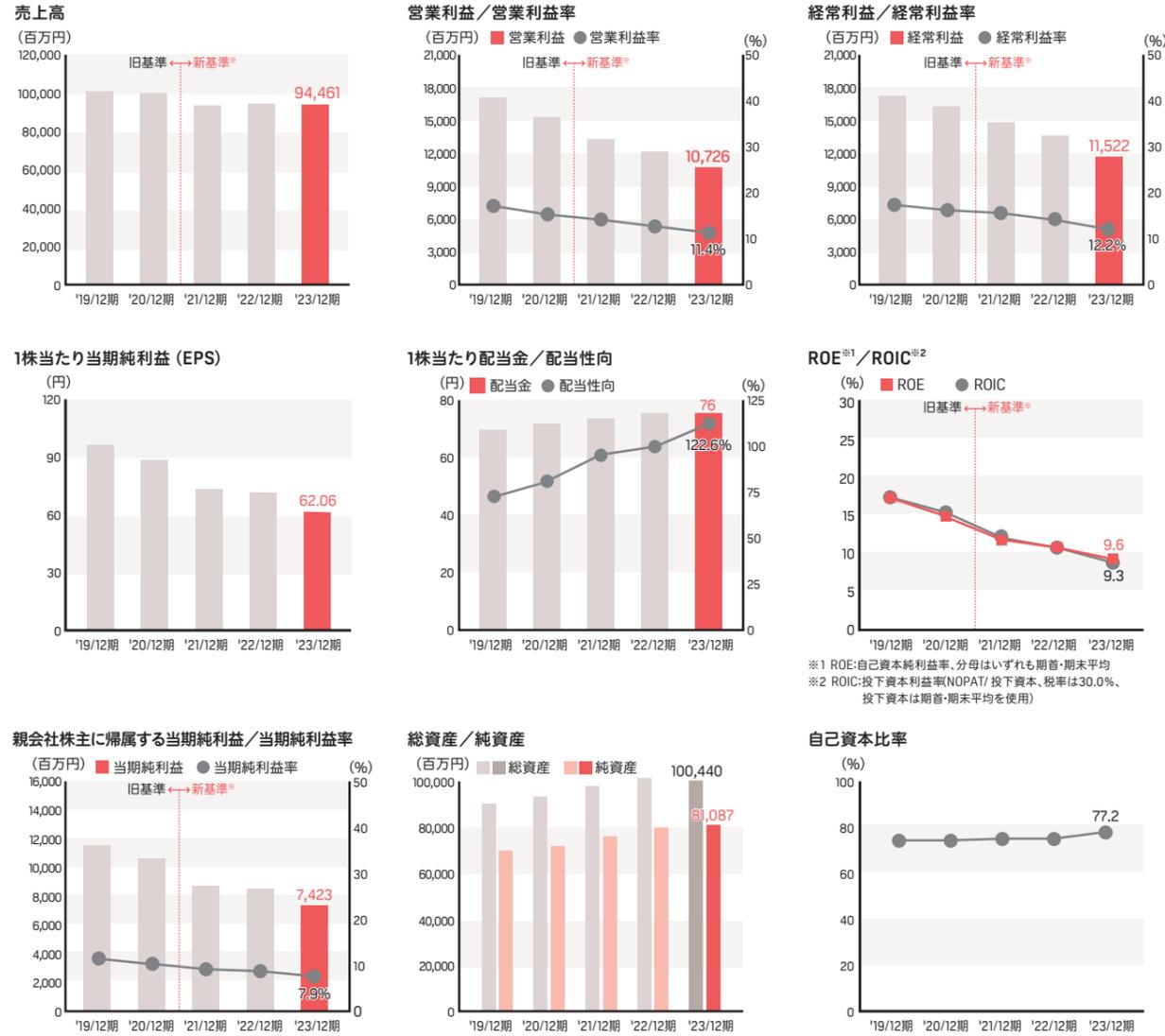
※1 各人が有する主要な専門性を最大5つまで記載しています
※2 SCM: サプライチェーンマネジメント

委員会の構成

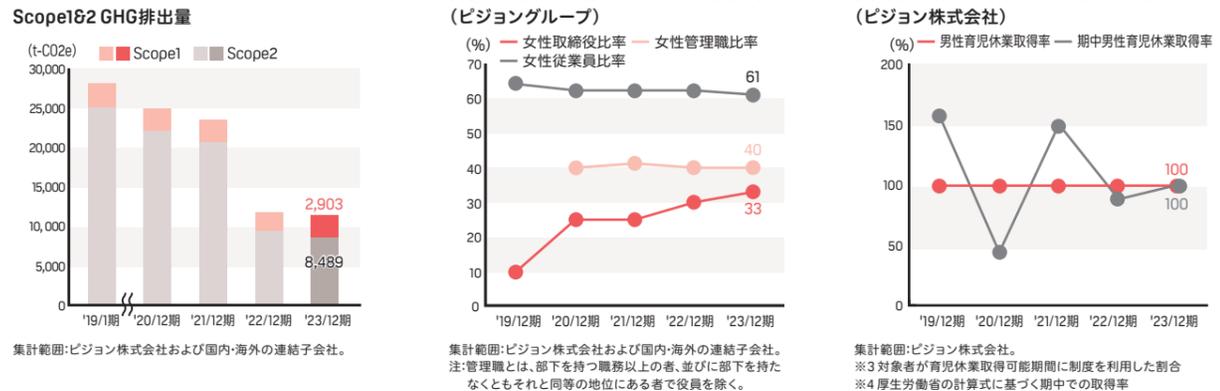
取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数が社外役員で構成される委員会を設置しています。

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

■ 財務ハイライト



■ 非財務ハイライト



注：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。

連結財務データ

■ 連結貸借対照表

項目	期別	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
資産の部						
現金及び預金		32,416	37,163	35,218	34,283	34,357
受取手形及び売掛金		16,588	15,085	16,253	15,975	14,412
商品及び製品		8,144	8,256	8,723	10,529	9,575
その他流動資産		4,783	4,724	6,059	6,355	6,454
〈流動資産合計〉		61,933	65,231	66,254	67,143	64,800
有形固定資産		22,494	23,262	27,093	30,132	31,952
無形固定資産		3,863	2,957	2,572	2,308	1,483
投資有価証券		950	687	532	547	558
その他固定資産		1,250	1,333	1,590	1,601	1,644
〈固定資産合計〉		28,558	28,241	31,788	34,590	35,639
〈資産合計〉		90,491	93,472	98,042	101,733	100,440
負債の部						
支払手形及び買掛金		4,900	4,757	4,087	5,066	3,643
未払金		2,660	2,727	2,253	2,373	2,353
未払法人税等		1,272	1,906	1,180	989	495
賞与引当金		928	952	882	920	923
その他流動負債		5,876	5,320	6,668	6,212	6,116
〈流動負債合計〉		15,638	15,664	15,072	15,563	13,532
長期借入金		—	—	—	—	—
その他固定負債		4,389	5,181	6,159	6,217	5,820
〈固定負債合計〉		4,389	5,181	6,159	6,217	5,820
〈負債合計〉		20,028	20,846	21,232	21,781	19,352
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	5,132	5,132
利益剰余金		58,979	61,120	61,163	60,762	59,033
自己株式		△1,088	△1,478	△1,479	△1,387	△1,488
その他有価証券評価差額金		25	13	16	26	33
為替換算調整勘定		△572	△129	3,805	6,962	9,672
非支配株主持分		2,741	2,722	2,925	3,257	3,505
〈純資産合計〉		70,463	72,625	76,810	79,952	81,087
〈負債総資産合計〉		90,491	93,472	98,042	101,733	100,440

注：百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

■ 自己資本比率、ROE、ROIC

項目	期別	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
自己資本比率		74.8	74.8	75.4	75.4	77.2
ROE		17.5	15.5	12.2	11.4	9.6
ROIC		17.4	15.0	12.5	10.9	9.3

注：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。

連結財務データ

■ 連結損益計算書

(百万円)

項目	期別	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
売上高		100,017	99,380	93,080	94,921	94,461
売上原価		49,216	49,459	49,008	50,087	49,008
売上総利益		50,800	49,921	44,072	44,834	45,452
売上総利益率 (%)		50.8	50.2	47.3	47.2	48.1
販売費及び一般管理費		33,727	34,605	30,735	32,638	34,726
営業利益		17,072	15,316	13,336	12,195	10,726
営業利益率 (%)		17.1	15.4	14.3	12.8	11.4
営業外収益		1,136	1,406	1,427	1,418	1,126
営業外費用		924	608	115	149	329
経常利益		17,284	16,113	14,648	13,465	11,522
経常利益率 (%)		17.3	16.2	15.7	14.2	12.2
特別利益		121	38	65	7	29
特別損失		300	315	1,182	329	397
税金等調整前当期純利益		17,104	15,836	13,531	13,143	11,154
法人税、住民税及び事業税		5,067	4,715	4,690	4,678	3,778
法人税等調整額		267	261	△138	△296	△186
当期純利益		11,769	10,860	8,979	8,761	7,561
非支配株主に帰属する当期純利益		230	216	193	179	137
親会社株主に帰属する当期純利益		11,538	10,643	8,785	8,581	7,423

注:百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

■ 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

項目	期別	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		14,098	18,400	10,893	13,210	14,523
投資活動によるキャッシュ・フロー		△3,995	△3,815	△5,593	△5,659	△5,467
財務活動によるキャッシュ・フロー		△8,734	△9,231	△8,693	△9,666	△10,256
現金及び現金同等物に係る換算差額		98	△718	1,560	1,180	1,275
現金及び現金同等物の増減額		1,467	4,634	△1,832	△934	74
現金及び現金同等物の期首残高		30,949	32,416	37,050	35,218	34,283
現金及び現金同等物の期末残高		32,416	37,050	35,218	34,283	34,357

注:百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

■ 1株当たり指標

	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
当期純利益 (円)	96.37	88.93	73.44	71.72	62.06
配当金額 (円)	70.00	72.00	74.00	76.00	76.00
配当性向 (%)	72.7	81.0	100.9	106.1	122.6
純資産 (円)	565.64	584.30	617.59	640.96	648.73

連結非財務データ

■ 従業員データ (各年12月31日時点)

項目	期別	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
ビジョングループ	従業員数 (人)	3,935	3,803	3,618
	女性従業員比率 (%)	62%	62%	61%
	外国籍従業員比率 ^{※1} (%)	66%	67%	67%
	管理職人数 (人)	469	441	455
	日本 (人)	153	145	149
	海外 (人)	316	296	306
	女性管理職比率 (%)	41%	40%	40%
	日本 (%)	29%	30%	33%
	海外 (%)	48%	45%	44%
	正社員の自発的離職率 (%)	15%	19%	16%
ビジョン株式会社	従業員数 (人)	368	345	334
	女性従業員比率 (%)	41%	41%	41%
	管理職人数 (人)	71	65	71
	女性管理職比率 (%)	24%	26%	27%
	中途採用者の管理職登用率 (%)	42%	46%	52%
	外国籍管理職比率 (%)	—	2%	1%
	正社員の自発的離職率 (%)	2%	5%	6%
	男女賃金格差 ^{※2} (%)	—	63.4%	58.4%
	正規雇用労働者 ^{※2} (%)	—	78.3%	69.4%
	非正規雇用労働者 ^{※2} (%)	—	45.5%	50.5%
平均勤続年数 (年)	14.8	15.2	15.5	
男性 (年)	16	17	18	
女性 (年)	13	13	12	
新卒採用者数 (人)	8	3	10	
中途採用者数 (人)	5	5	4	

※1 日本国籍以外の国籍を有する従業員の比率 ※2 集計期間は各年1月1日～12月31日。「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出。賃金は基本給及び賞与、基準外賃金を含んでいる。労働者の男女の賃金の差異について、同一労働の賃金における性別による差異はない。労働者の男女の賃金の差異が生じる主な要因としては、正規雇用労働者は、年収に占める賞与の割合が高い管理職における男女割合の差、平均勤続年数の差によるもの。また、非正規雇用労働者については、男性はフルタイム労働者が多いのに対し、女性は短時間労働者が多いことなどによるもの

■ 役員データ (各年12月31日時点)

取締役人数 (人)	12	10	9
女性取締役比率 (%)	25%	30%	33%
社外取締役比率 (%)	42%	50%	56%
外国人取締役比率 (%)	8%	10%	11%
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)	11	12	10
女性執行役員比率 (%)	9%	8%	0%

■ 環境データ (各年12月31日時点)

GHG排出量 (Scope1&2) ^{※1} (t-CO2e)	23,510	11,741	11,392
GHG排出量 (Scope3) ^{※1} (千t-CO2e)	234.1	205.8	集計中
非リサイクル産業廃棄物量 ^{※2} (t)	271	198	153
リユース・リサイクル率 (%)	93%	94%	95%

※1 集計範囲:ビジョン株式会社および国内・海外の連結子会社

GHG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:ビ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
主な評価等・ピジョングループの事業体制

企業データ (2023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、販売および輸出入並びに保育事業
 従業員数 334人/グループ合計 3,618人

連結対象会社 (26社) (2023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) 注
- PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.
- PIGEON INDIA PVT. LTD.
- PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD.
- PT PIGEON BABY LAB INDONESIA
- PIGEON BABY LAB KENYA LTD.
- PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.
- PT PIGEON INDONESIA
- THAI PIGEON CO., LTD.
- PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.
- PIGEON AMERICA INC.
- PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.
- PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.
- DOUBLEHEART CO. LTD.
- LANSINOH LABORATORIES, INC.
- LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.
- LANSINOH LABORATORIES BENELUX NV
- LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI
- LANSINOH LABORATORIES (HONGKONG) CO. LTD.
- LANSINOH LABORATORIES UK LTD.
- LANSINOH LABORATORIES FRANCE SAS

注:2024年4月1日付で、当社が保有していたピジョン真中株式会社の全保有株式(議決権所有割合:67.0%)を丸光産業株式会社へ譲渡しました。

社外からの主な評価等 (2024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

JPX-NIKKEI 400



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



2023 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 INDEXES 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 IndexSM

● FTSE4Good Index Series

● MSCI ESGレーティング

● 文部科学省「青少年の体験活動推進企業表彰」奨励賞

● 健康経営優良法人2024 (大規模法人部門)

Morningstar GenDi J
Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
TOP CONSTITUENT 2024



FTSE4Good



THE USE BY Pigeon Corporation OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF Pigeon Corporation BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED "AS-IS" AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.



FTSE Russell (FTSE International Limited & 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に参入の要件を満たし、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 (2023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
	● ピジョンハーツ (株)	日本	100%	保育、託児、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
	● ピジョンマニファクチャリング茨城 (株) ※2	日本	100%	
	● ピジョンタヒラ (株)	日本	100%	介護用品の販売
● ピジョン真中 (株) 注	日本	67%	在宅介護支援サービス、介護用品の販売	
中国事業	● 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
	● 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
シンガポール事業	● 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 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 MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD. ※1	マレーシア	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
	● 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 BABY LAB KENYA LTD.	ケニア	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● 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
	● 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 哺乳器、おっぱいケア用品など
	● THAI PIGEON CO., LTD. ※2	タイ	53%	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	● 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、さく乳器、母乳保存バッグなど
	● LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO. ※1, ※2	トルコ	100% (99.9%)	妊産婦・乳幼児用品の製造 さく乳器、哺乳器など
	● LANSINOH LABORATORIES BENELUX NV ※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、さく乳器、母乳保存バッグなど
	● LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI ※1	中国 (上海)	100% (100.0%)	
	● LANSINOH LABORATORIES (HONGKONG) CO. LTD. ※1	中国 (香港)	100% (100.0%)	
	● LANSINOH LABORATORIES UK LTD. ※1, ※2	イギリス	100% (100.0%)	
	● LANSINOH LABORATORIES FRANCE SAS ※1	フランス	100% (100.0%)	

●販売・サービス ●生産拠点
 ※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
 注:2024年4月1日付で、当社が保有していたピジョン真中株式会社の全保有株式(議決権所有割合:67.0%)を丸光産業株式会社へ譲渡しました。

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 (2023年12月31日時点)

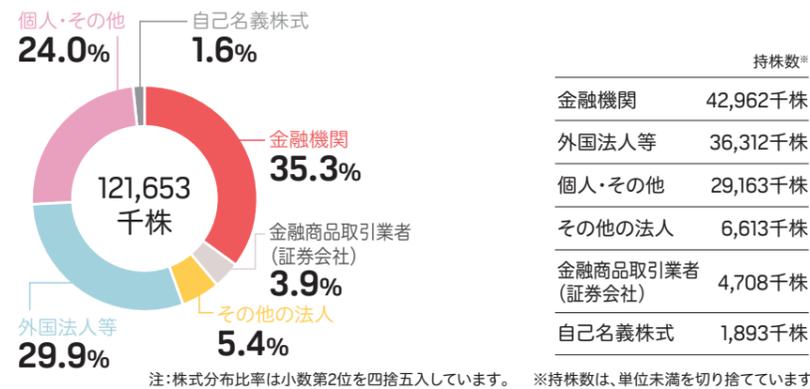
- 発行可能株式総数 …… 360,000,000株
- 総株主数 …… 48,777名
- 自己株式 …… 1,893,833株
- 発行済株式の総数 …… 121,653,486株
- 議決権保有株主数 …… 43,026名

大株主 (2023年12月31日時点)

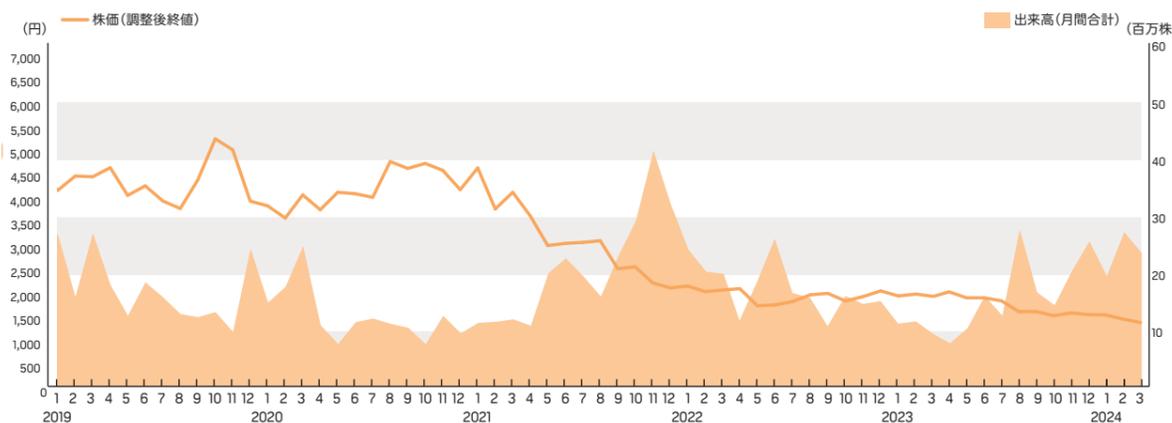
株主名(上位10名)	株式数 (千株)	持株比率※ (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	22,815	19.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,660	8.9
BNYMSANV RE MIL RE FIRST SENTIER INVESTORS ICVC - STEWART INVESTORS ASIA PACIFIC LEADERS SUSTAINABILITY FUND	5,283	4.4
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OMO4	2,211	1.8
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	2,090	1.7
仲田 洋一	1,944	1.6
ワイ、エヌ株式会社	1,678	1.4
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,550	1.3
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,442	1.2
野村信託銀行株式会社(信託口)	1,349	1.1

※当社は自己株式1,893,833株を保有していますが、上記大株主から除いています。持株比率については、自己株式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(169,948株)は含んでいません。

株式分布状況 (2023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、一層の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。



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