



Celebrate babies the way they are

統合報告書 2021

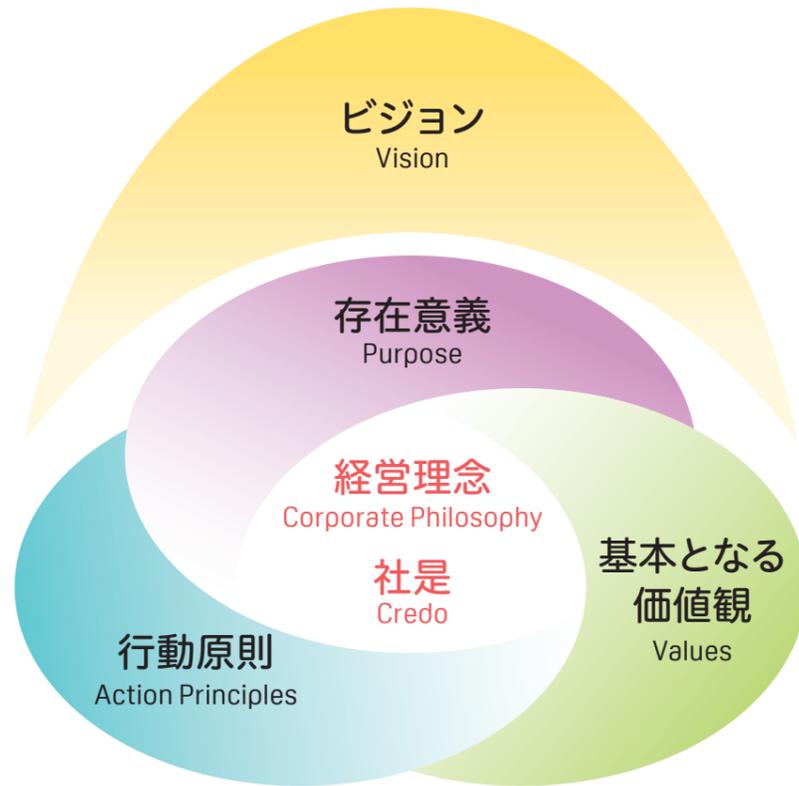
2021年1月1日～2021年12月31日





Pigeon Way

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



● **経営理念**
—強く信じる経営の根本の考え「愛」

● **社是**
—経営理念を端的に表現したもので、各人が仕事をする際にいつも大切に、同時に振り返るためのもの「愛を生むは愛のみ」

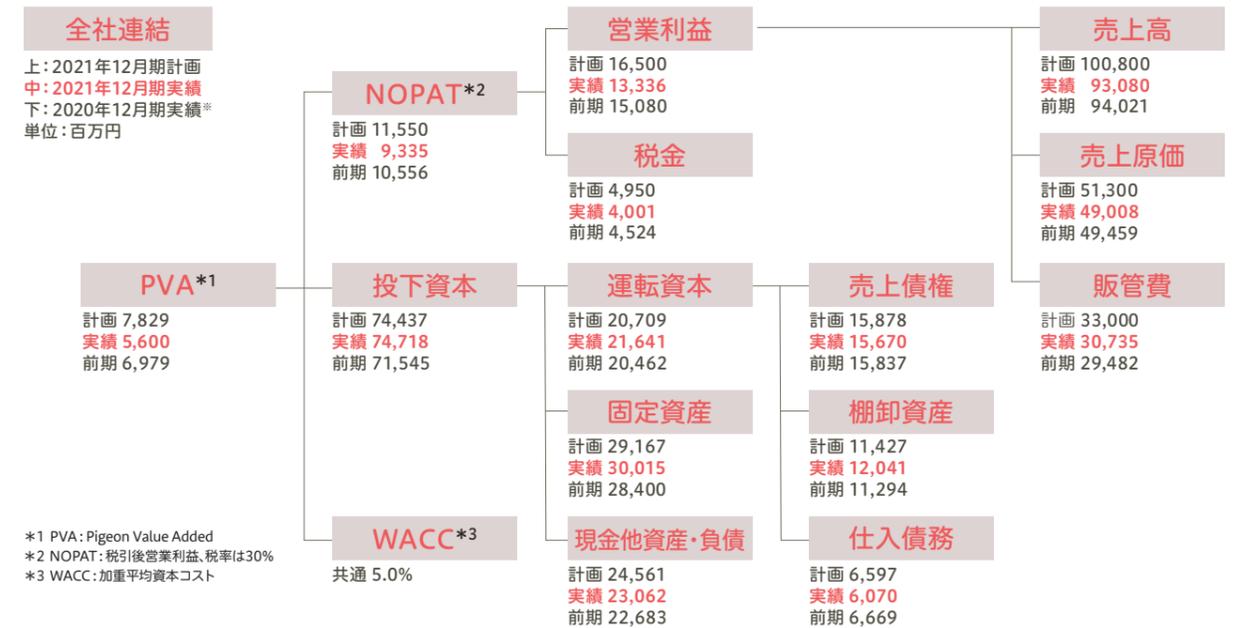
● **ビジョン**
—目指す理想の状態、到達したい姿
世界中の赤ちゃんにご家族に最も信頼される育児用品メーカー “Global Number One”

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

● **基本となる価値観**
—社員一人ひとりが大切にしているもの
誠実 コミュニケーション・納得・信頼 熱意

● **行動原則**
—我々のすべての行動のベースとなり、ガイドとなるもの
迅速さ 瞳の中にはいつも消費者 強い個人によるグローバルコラボレーション 主体性と論理的な仕事の仕方 積極的な改善・改革志向

企業価値の向上に向けて：PVAツリー（2021年12月期）



*1 PVA: Pigeon Value Added
*2 NOPAT: 税引後営業利益、税率は30%
*3 WACC: 加重平均資本コスト

※ 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PVAツリーの「2020年12月期実績」については、変更後の会計基準ベースでの試算値となります。

ビジョンの 統合報告書 編集方針

ビジョングループ（ビジョン株式会社および連結子会社）は、株主、投資家の方々をはじめ、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを通じ、経済的・社会的価値を最大化することを目指しています。本統合報告書は、ビジョングループが目指す姿をお伝えすべく経営戦略や事業・ESGについてのご報告を行い、ビジョングループが創出する企業価値について、一層ご理解を深めていただくことを目的として作成しています。また2017年からは、これまでのビジョングループの歩みについて主に定量面・数値面からご報告を行うインベスターズガイドも作成しました。併せてご一読いただければ幸いです。

▶ Pigeon Way 表紙裏	▶ ビジョングループの事業概況 36
▶ PVA ツリー・編集方針 01	▶ 日本事業 36
▶ To Our Stakeholders 02	▶ 中国事業 39
▶ 社外取締役メッセージ 06	▶ シンガポール事業 42
▶ 第7次中期経営計画 07	▶ ランシノ事業 45
▶ History at a Glance 08	▶ ガバナンス 48
▶ 事業内容 10	▶ 取締役・監査役・執行役員 52
▶ 価値創造ストーリー 12	▶ 財務ハイライト 54
▶ ブランド力向上の取り組み 14	▶ MD&A 55
▶ ビジョンの歩みと哺乳器の歴史 16	▶ 連結財務データ 59
▶ 特集 ブランド&存在意義を体現する哺乳器 18	▶ 非財務データ 61
▶ サステナビリティに対する考え方 24	▶ 会社概要 62
▶ マテリアリティに対するアプローチ 24	▶ 企業データ・社外からの評価 62
▶ 赤ちゃんの健やかな成長をサポートするために 26	▶ ビジョングループの事業体制 63
▶ 社員の力を最大限にするために 30	▶ 株式 64
▶ 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 32	▶ IR ツールクイックレファレンス 65

ビジョン 統合報告書 2021 目次



代表取締役社長

北澤憲政

存在意義の実現へ向けて結集した社員が生み出す

新たなアイデアと提案を形に変え、

この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所へと変えていきます

2021年12月期の振り返り

2021年は引き続き新型コロナウイルス感染症が拡大する中での事業運営となりました。当社にとって、当期は2020年から始まった第7次中期経営計画の2年目にあたりますが、初年度から新型コロナウイルス感染症という想定外の環境変化に直面したこともあり、2021年2月には中期経営計画の修正計画を発表しました。修正計画では、本中期経営計画の3つの基本戦略としていたブランド戦略、基幹商品戦略、地域戦略は継続しつつ、コロナ禍で世界的にEコマースへのシフトが進んだことや、消費者の価値観・ニーズや消費行動が変化してきたことなど、変化の早い市場環境に対応するべく「ものづくり強化」も重要な戦略の一つとして加えました。具体的にはベビー用の災害対策商品や環境対応商品の拡充、新規カテゴリの創出を図りながら、Eコマース市場にスピーディに対応できるよう商品企画・開発体制を強化してきました。

2021年の業績については、新会計基準ベース*1の前期と比較して、売上高は1.0%減の930億円、営業利益は11.6%減の133億円、経常利益は9.1%減の146億円、親会社株主に帰属する当期純利益は17.5%減の87億円と減収減益で終了し、総じて厳しい結果となりました。一方で株主の皆さまへの還元については、盤石な財務基盤の下で計画どおり前期比2円増配の1株当たり74円の年間配当金を実施できました。事業別では、日本事業は2020年から続く新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、売上高は前期より29億円の減少となりました。日本の「ベビーケア」*2については、21年も国内では年間の半分以上が緊急事態宣言下となるなど新型コロナウイルス感染拡大による外出自粛の影響があったことに加え、前期には数億円程度あったインバウンド需要（主に哺乳器やスキンケア）の消滅、また、前期はコロナ禍による特需がみられたウェットティッシュや洗浄消毒液などの消耗品の反動減などもあり減収となりました。一方で基幹商品カテゴリ（哺乳器、ベビースキンケア、さく乳器、

口腔ケア）は軒並み国内市場シェアを伸ばし、哺乳器の国内市場シェアは88%*3と依然として高い状況にあります。「ヘルスケア・介護」については、取扱商品の見直しに伴う売上高の減少が主な要因となりますが、こちらは想定どおりの着地となりました。

中国事業では、前期の中国本土は新型コロナウイルス感染症拡大の影響からの回復が早く、リベンジ消費のような旺盛な消費需要がみられたのに対し、今期は若干弱含みで推移しました。中国ではEコマースへのシフトが急速に進んだ中で実店舗チャンネルでの販売が苦戦していたため、実店舗での店頭販売の促進に注力し、同チャンネル向けの出荷調整を実施しましたが、この調整に予想以上の期間を要しました。一方で、昨年9月に日中両国でトップシェア*3である哺乳器シリーズ「母乳実感®」*4を、全世界に先駆けて中国主要Eコマースサイトにおいて販売を開始し、中国本土の哺乳器の市場シェアは45%*3まで拡大したほか、ベビースキンケアでも新商品の投入が奏功するなど基幹商品カテゴリが順調に推移し、新会計基準ベースで増収となりました。

ASEAN地域やインドを管轄するシンガポール事業においては、各国での新型コロナウイルス感染症の再拡大により市場の回復に遅れが生じましたが、哺乳器など基幹商品の売上は前期から2桁伸長を見せ、インドやマレーシアでは前期を上回る販売となりました。

ランシノ事業では、主力の乳首ケアクリームに加え、新規カテゴリとして発売した「産前・産後ケア」商品が当初想定を大きく上回る売上を記録するなど、売上は好調に推移しましたが、北米向けを中心とした物流混乱や輸送コストの高騰が利益の面で大きく影響しました。

各事業の動向を見ると、特に代理店経由や実店舗を中心にビジネスを展開する国・地域では販売の苦戦が見られた一方、Eコマースでの販売に上手く対応できた地域ではコロナ禍でも堅調な販売実績を上げていますので、今後はWebを通じた顧客へのダイレクトな営業活動をさらに強化していきます。また、商品面においては、このような厳しい状況の中でも哺乳器をはじめとする基幹商品カテゴリの売上は着実に伸長しており、また、グループとして新規カテゴリとなるランシノ事業の「産前・産後ケア」商品も順調に立ち上がりました。基幹商品カテゴリに注力する商品戦略と、各市場の特性に合わせた商品開発を行う地域戦略においては確かな手ごたえを感じています。第7次中期経営計画は、この2つの戦略にブランド戦略を加えた3戦略を引き続き推進していきます。

*1 新基準での前期実績は試算値。「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年期首から適用しています。詳しくはP.55参照。

*2 2021年12月に「国内ベビー・ママ」から名称変更。

*3 当社調べ(哺乳器・乳首セルアウト、金額ベース)

*4 中国での商品名は「自然実感」。

存在意義を共有することの効果

私は「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、挑戦し続ける従業員とともに企業価値を高めていきたいと考えています。そのため、より具体的に内容や方向性をイメージできるよう「存在意義」を明文化し、改めてグループ社員と共有しました。これにより、社員が存在意義に共感し、それに沿った動きを実行しやすくなり、事業とブランドに確実な成果と好影響をもたらしています。また将来に向けた新しい事業を生み出す力にもなってきていると感じています。

ものづくりにおいて、以前からビジョンにとっては当たり前前の要件である「安心・安全」に加え、ユーザビリティも含めた安心なものづくりへと進化してきています。例えば、赤ちゃんによっては、お母さんのおっぱいと感触が異なる哺乳器・乳首をくわえると、ミルクを飲むのを嫌がる場合があります。ビジョンでは、赤ちゃんのストレスをより緩和し、保護者の方のご負担軽減につなげようと、乳首のやさしさを追求した研究開発を進め、それが3代目の新型哺乳器として形になり、前述のように中国で先行販売するに至りました。スキンケアにおいては、新生児期の丁寧なスキンケアは後々の良好な肌コンディションにつながるという研究結果もある中で、これまで蓄積した知見を活かし、お肌のトラブルに悩む多くの子どもたちや、低体重で生まれた赤ちゃんに向けたスキンケア商品を市場に届けたいと、研究開発の強化を図っています。

人的資本に対する考え方

安心・安全をはじめとするビジョンのブランド力も、それを支える商品力も、すべては社員が生み出している力であり、ビジョングループの成長の源泉は、まさに人的資本にあります。

4事業制に移行して以来、各エリアへの権限移譲を進めていますが、人的資本についても同様です。ローカリゼーションの基本方針の下、各現地法人はローカルの社長を筆頭に現地社員で完結する姿を目指しており、すでにランシノ事業をはじめ、中国、韓国でもローカルの役員が各国事業を統括しています。シンガポール事業はややローカリゼーションが遅れていますが、それでも、文化の違いが比較的大きなインドでも日本人は2名しか派遣していません。ジェンダーダイバーシティについても、主に課題となるのは女性管理職が20%台の日本で、それ以外の国が課題として挙がることは少ない状況です。

経営者としては、こうした社員の持つ能力をグローバルでどう引き出していくかが極めて大切で、意欲がある人材にはどんどん活躍の場を与える必要があると考えています。

昨年の統合報告書では、2019年に日本で導入した「Pigeon Frontier Awards (PFA)」という社員が自由なアイデアを提案・具現化できる表彰制度を紹介しました。2021年にも、哺乳器を現行品とは異なる材質で作るアイデアや、入社2年目の若手社員からはレンタル事業が提案されるなど、存在意義にリンクした興味深い提案が自発的に生まれています。今後この制度は海外拠点にも広げていこうと計画していますが、社員の新たな側面や隠れた才能も見られるPFAは、将来の中核人材発掘の面でも有効です。一方、次期幹部候補となる人材には選抜教育の機会を与えることで人的資本を強化していきたいと考えています。

ESG 経営について

当社では、「Pigeon ESG/SDGs 基本方針」のもと、日頃より環境 (E)、社会 (S)、ガバナンス (G) の3つの視点を取り込んだ経営を推し進めています。

・社会

ESGの3つの領域の中でも、当社が事業を通じて一番大きなインパクトを生み出せるのは「S」の領域です。例えば、2020年秋に東京の本社1階に「母乳バンク」*5を開設してから1年半ほどが経ちましたが、ドナーミルクを提供できた赤ちゃんの数、ドナーミルクを利用する病院の数、ドナー登録者数とも、この期間で飛躍的に拡大しました。また数だけでなく、出産を控えたママ・パパたちの母乳バンクに対する認知度も向上しています。この取り組みは、私が2018年にブラジルで母乳バンクを初めて訪問した際に、小さく早く生まれた赤ちゃんにとっては、母乳は「薬」のように大切なものであると、母乳の重要性を再認識したことからスタートしました。2022年1月に当社は、「令和3年度消費者志向経営優良事例表彰」において「内閣府特命担当大臣表彰」を受賞し、その受賞理由の一つにも、この母乳バンクの取り組みが評価されており、嬉しく思います。また2021年10月には、赤ちゃんにやさしい未来の実現を目指す「Baby Friendly Future Project」を発足し、その一環として、全国の中学生向けに「赤ちゃんを知る授業」*6の提供をスタートしました。この取り組みをスタートした背景には、日本の出産育児を取り巻く環境の難しさがあります。2021年に行われた調査*7において、日本で育児がしづらいと思う理由に、職場や社会(周囲)の育児への理解不足が多く挙げられていました。育児に対する理解不足という根本的な課題解決に向けてスタートしたこの授業には、想定を上回るたくさんの学校からご応募をいただきました。2021年9月から2022年3月末までに、69校、6,616名の中学生が受講されています。

*5 詳しくはP.29参照。

*6 詳しくはP.15参照。

*7 たまひよ妊娠・出産白書2021

・環境

持続的な環境負荷軽減は、「明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す」ために当社が解決しなければならないマテリアリティ (重要課題) の一つとして捉えています。ほかの業界と比べると、当社の環境への取り組みが地球環境全体に貢献できる度合は微力かもしれませんが、当社の事業活動が環境に与える影響を認識し、サプライチェーン全体で取り組めることはすべて行っていくというスタンスで進めています。また、2021年12月には、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、TCFDコンソーシアムにも加盟しました。今後、TCFDの提言を踏まえて、気候関連のリスクおよび機会の分析を行い、ガバナンス、戦略、リスク管理の観点で、情報開示を積極的に進めていきます。日本事業では、原材料調達、製造、流通、使用、廃棄の各段階における環境負荷を定量的に評価し、当社が独自で定める環境基準をクリアした製品は環境配慮型商品として「ビジョン環境ラベル」を表示する取り組みを2021年2月より開始しました*8。2021年末には、このラベルを表示した商品が日本事業で展開するベビー・マタニティ製品全体の約34%に達しました。2025年までには、日本国内で販売するすべての同商品のパッケージをこのラベルを表示した商品にすることを目指しています。また、基幹商品の哺乳器には、現在ガラス製とプラスチック製がありますが、軽量で持ち運びやすいプラスチック製哺乳器については、PPSU (ポリフェニルサルホン) とPP (ポリプロピレン) を素材として使っており、今後、哺乳器を含めたすべてのプラスチック関連素材を環境配慮型へ進化させるべく、取り組んでいきます。

*8 詳しくはP.38参照。

・ガバナンス

今年1月、一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2021」で、当社が「Winner Company (入賞企業)」に選定されました。選定にあたっては、当社独自の経営指標であるPVA (Pigeon Value Added) *9を用いた資本コスト経営が現場やスタッフレベルにまで理解・浸透が進んでいること、CEOの解任基準を具体的に示していること、さらには、お客様や投資家の視点も含め、社外取締役からさまざまな知見を引き出す経営を行っていることが評価されました。ガバナンスの体制面については、すでに取締役会では、国籍やジェンダー等で多様性の保たれたメンバー構成が構築できていると考えています。一方グローバルな執行体制についても、各4事業でのローカライズが進んできており、各地域の成長段階に見合ったマネジメント人材が出てくれば積極的に登用を図ることで、グローバル執行体制の強化につなげていきたいと考えています。また今年3月開催の定時株主総会の決議を経て、取締役員数の2名減員と、取締役任期を1年

へと短縮することを含めた定款の変更を行いました。取締役会のスリム化を図ると同時に取締役の経営責任をより明確化することで、経営環境の変化にこれまで以上に迅速に対応できる経営体制へと強化しています。

*9 PVA=NOPAT (みなし税引き後営業利益) - 資本コスト (投下資本×WACC)

2022年12月期の成長戦略

第7次中期経営計画の最終年となる2022年も引き続き、4事業制のメリットを最大限発揮して地域特性に合った商品開発・市場投入をスピーディに進めながら、Eコマースチャネルを通じた販売強化や、顧客エンゲージメントを高めるべくブランド強化を進めていきます。商品面では、当社の基幹商品カテゴリの中でも最重点商品である哺乳器とスキンケアへの「選択と集中」によって、再び成長軌道への回帰を図ります。哺乳器では、3代目となる「母乳実感®」の新シリーズをグローバルに展開することで、哺乳器No.1ブランド*10をさらに強化します。スキンケアについては、各国・地域によって異なる消費者ニーズにお応えするべく、ユニークな新商品シリーズを複数展開し始めています。また日本では、2023年の稼働を目指し、静岡県内の自社工場へ新たに投資を行っており、既存スキンケアカテゴリの拡大と新領域への進出を図ります。ランシノ事業では、次世代さく乳器の発売も控えている中、好発進を切った産前・産後ケア商品のラインアップをさらに拡充し、乳首ケアクリームなどのコア商品とともにさらなる売上拡大を図ります。また展開地域の拡大という面では、これまでランシノブランドでのみ展開していた北米エリアにおいて、新たにピジョンブランド商品のEコマース展開もスタートしました。Eコマースやデジタルマーケティングのノウハウが蓄積された中国事業のリソースを活用することで販売を伸ばしていく予定です。

全世界的に、新型コロナウイルス感染症をはじめ、サプライチェーンの動向や原材料価格高騰の影響が非常に読みづらくなっている状況ではありますが、新商品投入や商品ミックスの改善、コストダウンへの取り組みなどを通じて収益性の向上にも力を入れていきます。

第7次中期経営計画期間においては激しい環境変化もあり、残念ながら2020年2月の発表当初に掲げた目標数値の達成は難しいものとなりました。また今後策定していく次期中期経営計画においても、市場環境などの著しい不透明感に変わりはありません。しかしその中でも、当社は外部環境の変化に柔軟に対応しながら、明確に定めた存在意義 (赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします) の実現に向け、中長期的な視点で、財務・非財務両面での持続的な成長戦略を検討していきます。

*10 Global Baby Bottles. Market 2021 by Manufacturers, Regions, Type and Application, Forecast to 2026. Global Info Research.

コロナ禍における出生数減少と中長期的な成長機会

コロナ禍において、日本や中国、米国等でも年間出生数の減少が一段と加速するなど、世界規模で出生数の減少傾向がみられています。出生数の減少は当社の直近の事業環境において懸念事項の一つではあるものの、この出生数減少の加速が一時的なものなのか、長期的なトレンドとして定着するのか、現時点での見通しは不確定な部分も多いと感じています。一方、当社の哺乳器の市場シェアは現在世界第1位ながら未だ11%程度*10ですので、グローバル市場においては、ビジョン、ランシノ両ブランドともに今後の成長機会は依然として大きいと考えます。また、出生数が減少していく中で、赤ちゃんだけでなく、新たにママやパパをもターゲットとして獲得していく、例えばランシノ事業で展開している産前・産後ケア商品を、すでに当社がベビー用品を展開している地域で広めることができれば、既進出市場における新たな成長カテゴリとして大きな機会になると考えています。そのほかにも、近年拡大しているフェムケア・フェムテック関連*11、父親育児の促進・支援など、私たちが持つ育児の「お困りごと」への知見を深掘りすることで、既存カテゴリの拡張や新カテゴリの創出にも取り組んでいきたいと思えます。一方、現在シンガポール事業が管轄している東南アジアや、当社がほとんど進出できていないアフリカなどの新興国市場においては、出生数だけでなく、世帯所得の向上も重要な市場の成長ドライバーであり、今後の経済成長に伴う機会にも十分期待できます。このように、既進出市場はもちろん、多くの未開拓市場も残されているビジョングループの成長の余地はまだ大きいと考えています。

また、コロナ禍ではEコマースへのシフトがグローバルで加速していますが、現在のところ相対的にEコマース比率の低い日本や東南アジアでも、今後は同様のシフトが進むと予想されます。当社グループでは、Eコマースビジネスが先行している中国事業で蓄積したノウハウ等を活用することで、これらの市場でもアドバンテージを得られると考えています。もちろん、Eコマースサイトには、時に利益を度外視した施策を取る企業や、上市の容易さから商品の目新しさを消費者の心をつかみシェアを奪取する企業が現れるなど、実店舗での展開以上に熾烈な市場競争が展開される脅威は常に潜んでいます。私はこうした市場で勝ち残るには、しっかりとエビデンスの裏付けがある付加価値の高い商品ラインアップと、それら商品を迅速に市場に投入するスピード経営がカギを握ると考えています。ビジョングループは存在意義を軸に、お客様に共感され選ばれるようブランドを強化しながら、同時に環境対応やプレミアム化などお客様にとっての価値向上にも注力することで、Z世代に代表される次世代のお客様の価値観の変化を先取りして、着実に成長機会を捕捉していきます。

*11 FemTech (フェムテック) とは、Female (女性) と Technology (テクノロジー) をかけあわせた造語。女性が抱える健康の課題をテクノロジーで解決できる商品 (製品) やサービスのことを指す。

ステークホルダーの皆さまに向けて

ビジョングループは、「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」という明確な存在意義の下で、昨今の激しい環境変化の中でも、新しいアイデアや提案がどんどん生まれ活発に議論されるよう変化してきています。コロナ禍による世界的な出生数減少や中国事業の成長鈍化をご心配される声もいただいておりますが、ここまでご説明し

てきたように、ビジョングループがこれからアプローチしていける赤ちゃん・ご家族の数は非常に多く、また、中国事業でもEコマース・オフラインともに新たな取り組みを進め、成長を回復させていきます。これに加えて、ランシノ事業は2022年も強い計画を打ち出していますし、シンガポール事業でも新商品の市場投入・浸透やEコマース強化等により、with コロナの市場で必ず成長軌道に戻せると信じています。引き続き皆さまのご支援をいただけますようお願い申し上げます。

投資家からの信頼と評価の回復に向けて 中長期的な価値向上に貢献していきます

2021年は2期連続の減収減益という厳しい結果でした。ビジョンの経営陣は、株式報酬制度や個人々の株式保有を通じて株主の皆さまとインセンティブを共有しているわけですが、このような株価の下落局面では「痛み」とともに市場からの評価を重く受け止めております。

言うまでもなく業績に影響を与えた最も大きな要因の一つは、この第7次中期経営計画（以下中計）のスタートと同時に発生した新型コロナウイルスですが、同時に世界各国で観測されている急激な出生数の減少が今後どのような展開を辿っていくか、予断を許さない状況にあります。特にビジョンにとって業績ウェイトの大きな市場での出生数減少が先行きの不透明要素として認識されたのではないかと考えられます。

しかしビジョンの歴史を振り返ると、日本では第二次ベビーブーム以降、約50年にわたって出生数が縮小し続ける中でも、シェアを伸ばし、新しい製品や分野を広げていくことで、日本国内でも粘り強く成長を続けてきた歴史があります。哺乳器をはじめとするビジョン製品の競争力は依然として高く、昨年リニューアルし中国で先行発売した「母乳実感®*」は中国でも日本でも消費者から高い評価を持って受け入れられているところです。前項の北澤社長のコメントは、外部環境の好転に頼らず、自らの経営努力で成長軌道に回帰し、投資家からの信頼と評価を取り戻すことへの強い覚悟を示していると思います。来年発表される第8

* 中国での商品名は「自然実感」。

次中計において、そのための具体的な方針と打ち手をお伝えしていくこととなります。我々社外取締役も、ガバナンスの担い手としての監督にとどまらず、中長期的な価値向上に貢献しうる助言を行っていきたいと思います。

社外取締役 | 新田 孝之



第7次中期経営計画

ビジョングループでは、2020年12月期から3か年の「第7次中期経営計画」を2020年2月に発表し、以下に記した「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て、グループの事業拡大と経営品質向上を目指しています。

ブランド戦略

「Pigeon Way」をベースとしたブランド戦略と事業戦略の一体化を推進することで、経済価値の最大化と同時に、育児に関する社会課題の解決に向けた取り組みを強化する。生活者の変化に寄り添い、「商品を買ってもらう」から、「ビジネスに共感し、選んでもらう」ブランドへの進化を目指す。

商品戦略

グローバルで自社の優位性を活かせる基幹商品カテゴリでの成長を加速させ、競合他社との一層の差別化を図り、強固な収益基盤を構築する。

地域戦略

4事業体制および各事業への権限移譲を推進し、現場での意思決定を迅速化することで、各地域の市場特性に合わせた「開発・生産・販売」サイクルを構築し、スピードを持った事業運営を行う。

2020年12月期（前期）は中計初年度として、上記の事業戦略を基に事業を進めてきましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けました。そこで、初年度の業績並びに新型コロナウイルス感染症動向を踏まえ、中計の2年目以降については見直しを図り、2021年2月に修正計画を発表しました。

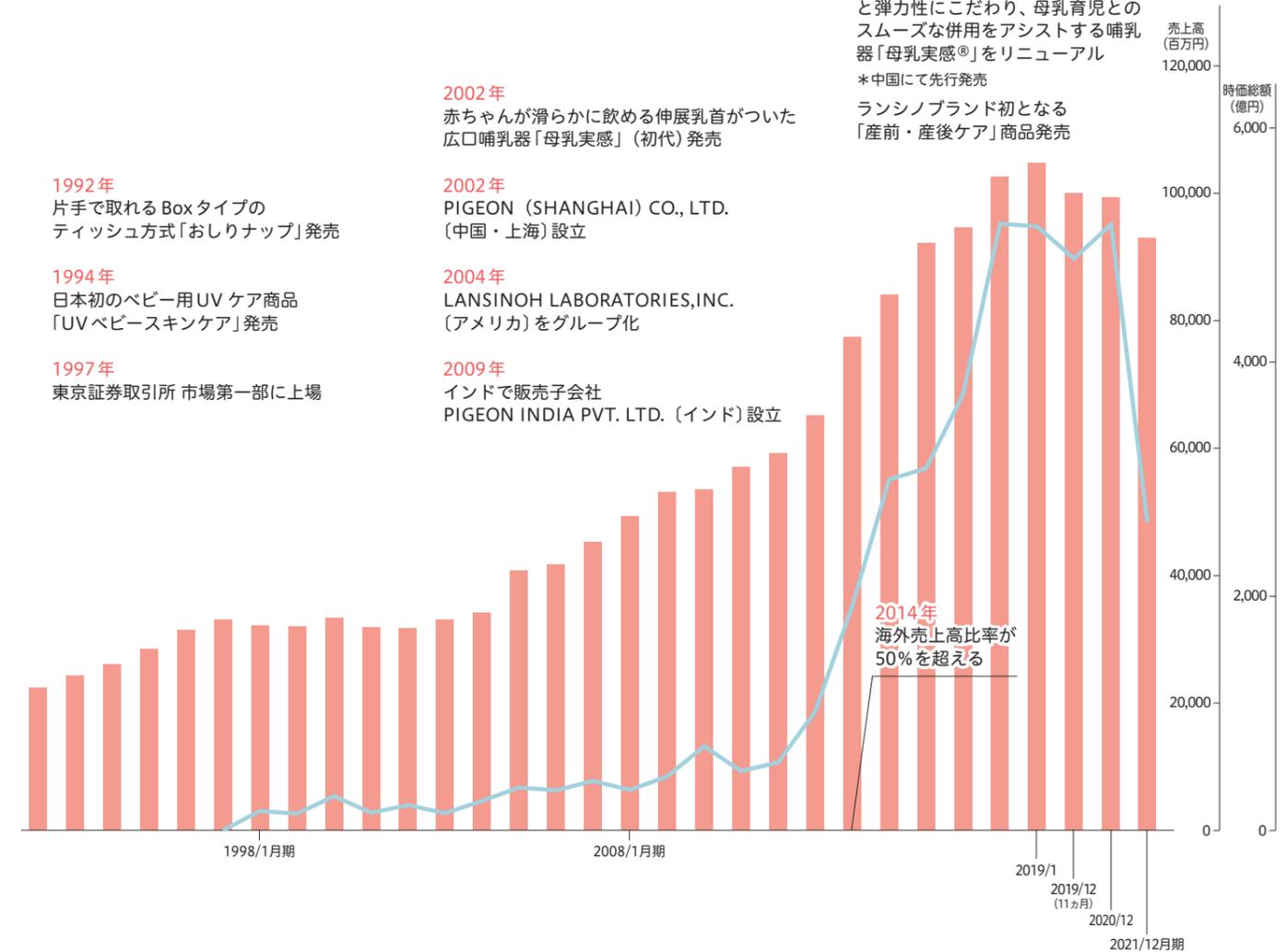
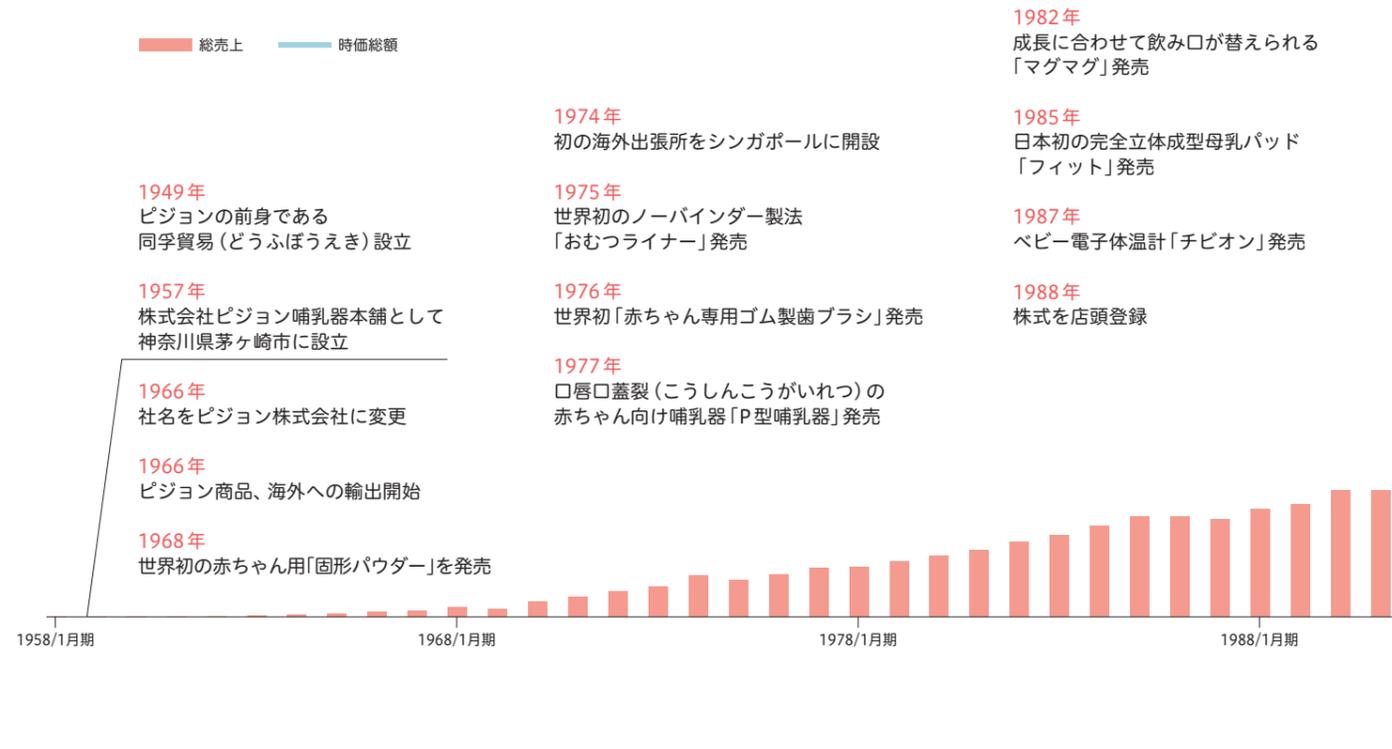
2021年12月期においては、哺乳器をはじめとした基幹商品カテゴリの売上高が各国で好調に推移し、ランシノ事業では新規カテゴリである産前・産後ケア商品の販売が開始されるなど新しい取り組みもあった一方で、各地域において新型コロナウイルス感染症による直接的および間接的な影響を引き続き受けたこともあり、前期と比較して減収減益となりました。

本中計最終年度となる2022年12月期においては、引き続きブランド戦略、商品戦略、地域戦略の3つの基本戦略を継続しながら、「ものづくり」をより強化し、with コロナ時代に適応した事業活動をスピーディに進めていくことで、売上高987億円（前期比6.0%増）、営業利益は142億円（同6.5%増）の伸長を見込んでいます。

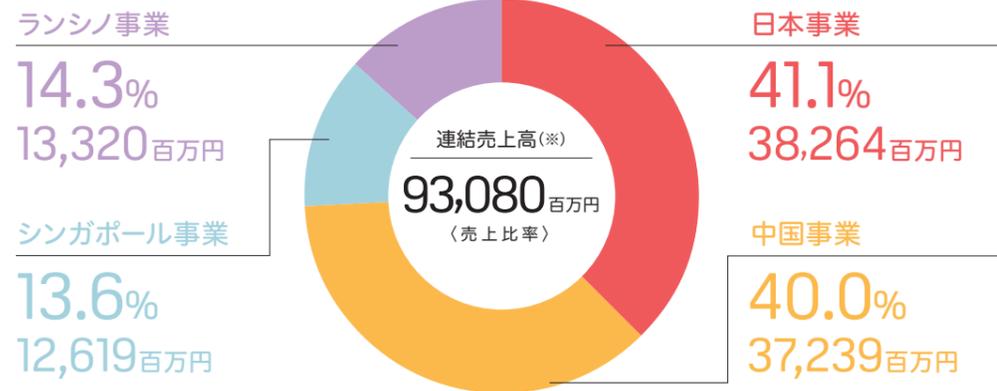
※当社は会計方針の変更として、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を2021年12月期から適用しています。上記見直しは会計方針変更後の数値です。

History at a Glance

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



<p>1957 ピジョンの始まり</p> <p>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。</p>	<p>1958-1969 総合育児用品メーカーへ成長</p> <p>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。</p>	<p>1970-1982 海を渡る、介護事業も始める</p> <p>ピジョンは、1966年にはすでに海外への輸出を始めており、1974年に海外拠点1号となるシンガポール出張所を設立しました。また1975年には、介護事業にも乗り出します。この先の日本市場の少子化に対し、海外や介護の分野に拡大を開始していった時期でした。</p>	<p>1983-1999 東証第一部に上場、パブリックカンパニーへ</p> <p>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。</p>	<p>2000-2006 中国、そして世界へ</p> <p>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。</p>	<p>2007-2012 グローバル化の加速</p> <p>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もとめ、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。</p>	<p>2013-2018 Pigeon Wayのもと、世界のピジョンが1つに</p> <p>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。</p>	<p>2019- さらなるブランド力の向上を目指して</p> <p>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。</p>
---	--	--	---	--	--	---	--



ピジョングループの報告セグメントは2020年12月期より、「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」の4セグメントとしています。従来「ベビーケア*事業」、「子育て支援事業」、「ヘルスケア・介護事業」および「その他」と区分していた国内子会社による当社グループ外への製造販売事業を「日本事業」として集約しました。 * 2021年12月に「国内ベビー・ママ」から名称変更

日本事業

取扱商品/サービス

ベビー、ママ関連用品/ベビー大型用品/保育サービス/事業所内保育運営受託/託児/イベント保育サービス/幼児教育サービス/介護用品/老化予防用品/介護支援サービス

事業環境/ビ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、60年以上にわたる哺乳研究や乳幼児発達研究をもとに、赤ちゃんの成長過程を深く掘り下げ、育児の“お困りごと”を見出すことから開発した多数の高品質な商品を生み出してきたところに、ピジョンブランドの優位性があり、業界でのリーディングカンパニーとして広く認知されています。その信頼を活かし、子育て支援やヘルスケア・介護においても競争優位性のある新商品投入や品質向上などの施策を徹底しています。



●販売・サービス：4拠点 ●生産：3拠点

中国事業

主に中国・韓国・東アジア

取扱商品/サービス

ベビー、ママ関連用品

事業環境/ビ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、トイレタリー、高級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ています。中国ではすでに500種類以上の商品を市場に展開しており、沿岸主要都市部では新富裕層の増加による高級志向の需要増、さらに拡大するEコマースへの対応を強化しています。



●販売・サービス：3拠点 ●生産：2拠点

シンガポール事業

主にASEAN・インド・中東諸国・オセアニア

取扱商品/サービス

ベビー、ママ関連用品

事業環境/ビ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・インドネシアを重点市場と位置づけ、生産および販売体制の強化を進めています。そのほか、中東・オセアニアでのさらなる事業拡大を目指した活動に加えて、アフリカへの進出にも着手しています。



●販売・サービス：4拠点 ●生産：4拠点

ランシノ事業

主に北米・欧州・中国

取扱商品/サービス

ベビー、ママ関連用品

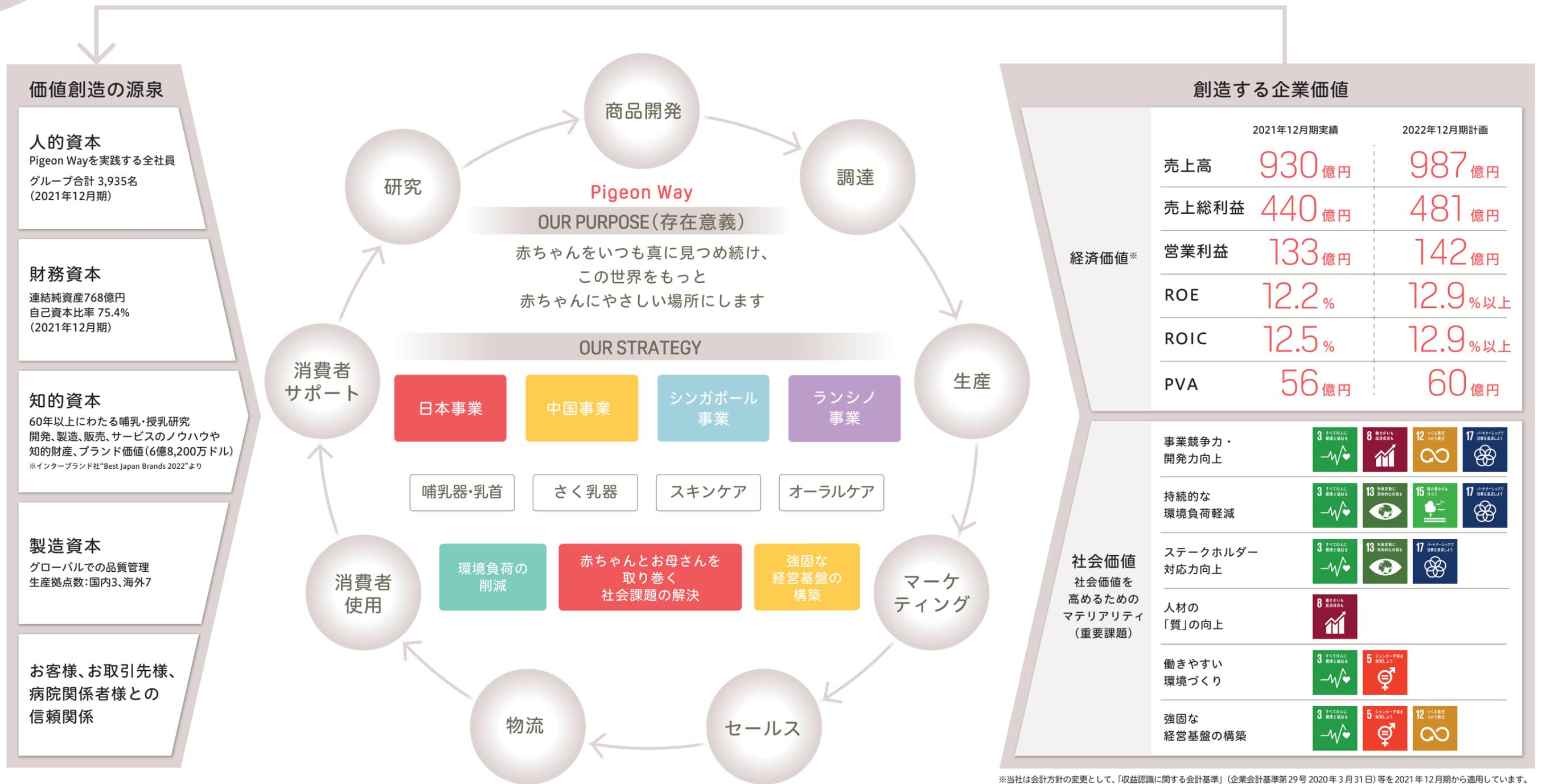
事業環境/ビジョングループの強み

米国を中心にランシノブランドにて、母乳育児関連商品を販売しています。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。哺乳器など、商品カテゴリの拡充を図りながら、ブランド強化を進めています。



●販売・サービス：6拠点 ●生産：1拠点

※各事業の拠点の詳細は P.63 ビジョングループの事業体制をご覧ください。



※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2021年12月期実績及び上記見直しは会計方針変更後の基準で算出した数値です。

ピジョンは、人的資本、財務資本などの「価値創造の源泉」をもとに、研究・商品開発から調達、生産、マーケティング、セールス、物流、消費者使用、消費者サポートのパリチェーンが支える事業活動にグループ全体で取り組むことによって、企業価値を創出しています。この価値創造プロセスの中心に存在するのが、経営理念「愛」や社是「愛を生むは愛のみ」などの、ピジョン社員の“心”と“行動”の拠り所であり、すべての活動の基本となる考え方をまとめた「Pigeon Way」です。そこで「存在意義」として掲げた「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」を果たすべき役割として、ピジョンは企業活動を行っています。この「存在意義」の実現に向けて、ピジョンはパリチェーンを通じて、気候変動対応や廃棄物削減などの「環境負荷の削減(E)」

や、赤ちゃんが健やかに育つためのものづくりを通じて「赤ちゃんとお母さんを取り巻く社会課題の解決(S)」を図っています。そしてこのE(環境)とS(社会)の活動を支える基本的な部分が、ガバナンスとしての「強固な経営基盤の構築(G)」です。事業活動が創出する企業価値は、大きく経済価値と社会価値の2つの要素に分けられます。経済価値については、第7次中期経営計画、その先の第8次中期経営計画で掲げる各種指標の達成により、価値を創出します。社会価値については、当社が解決しなければならない重要課題として特定したマテリアリティの解決により価値を創出し、2030年に向けたSDGsの達成にも貢献します。これら2つの価値創出を実現することにより、持続的な成長を目指していきます。

ピジョンは、「存在意義」を「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」と定め、ブランドと事業戦略との一体化を図っています。

また、ピジョンブランドの強化を目的に、ピジョンと社会とのお約束であるブランドプロミス“Celebrate babies the way they are (赤ちゃん一人ひとりが生まれ持った輝きを育む)”をタグラインに掲げ、さまざまなステークホルダーの皆さまとの接点において、グローバルで一貫して発信しています。

お客様の変化に寄り添うことで、「商品を買ってもらう」から、「ビジネスに共感し、選んでもらう」ブランドへの進化を目指しています。

存在意義やブランドプロミスの概念は社員にも深く浸透し、新たな商品・サービスに関する提案はもちろん、社員発のアイデアや工夫に基づいたさまざまな取り組みが自発的に広がっており、こうした取り組みにより育児に関する社会課題の解決や経済価値の最大化にもつながると考えています。

ここでは、ピジョンがさまざまな事業活動の中で、存在意義、ブランドプロミスに込めた思いをどのような形で行動に移しているかをご紹介します。



Celebrate babies the way they are

赤ちゃん一人ひとりが生まれ持った輝きを育む

●中学生向け「赤ちゃんを知る授業」

日本全国の中学生に向けて「赤ちゃんを知る授業～赤ちゃんにやさしい未来のために～」という教育プログラムの提供を開始しました。先生方が授業を実施するための教材を無料で提供するほか、一部の中学校には「出前授業」としてピジョン社員自らが授業を行っています。2021年9月下旬より開始し、2022年3月末までに69校6,616名の中学生が受講しました。

この授業を実施するに至った背景には、日本では出産育児を取り巻く環境が厳しく、ママやパパの中には「周囲から育児に対して理解を得られていない」と悩む人がいることが挙げられます。その要因として、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。また、日本の教育現場においても赤ちゃんや育児について学び、社会の一員として自分なら何ができるのかを考え学ぶ機会が少ないのが実情です。そこで、ピジョンの存在意義やブランドプロミスを体現する取り組みの一環として、赤ちゃんにやさしい未来の実現を目指す「Baby Friendly Future Project」を発足し、早期から赤ちゃんに興味・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を提供することとしました。

授業の前半では、「赤ちゃん」に興味・関心を持てるよう、赤ちゃんの特徴的な行動やその理由をわかりやすく学び、後半では、社会の一員として行動するきっかけとなるよう、生徒自身が「今の自分にできること」を考える構成となっています。

実施後のアンケート調査からは、生徒の皆さんの赤ちゃんに対する理解や関心が高まったこと、赤ちゃんを育てるためには周囲の協力が必要だと理解したことがうかがえました。この取り組みを通じて、赤ちゃん一人ひとりが尊ばれ、社会全体で協力して子育てができる「赤ちゃんにやさしい未来」の実現を目指していきます。



●新入社員向け「いのちの授業」

ピジョングループの存在意義実現を牽引していくのは、世界中の社員です。そのため、さまざまな方法で社員に向けたブランド浸透の活動を行っています。日本で実施している新卒採用活動における説明会などでは、折に触れて存在意義について説明しており、その結果、入社志望理由に「存在意義への共感」を挙げる人が多くなりました。ピジョングループで働く社員一人ひとりが、企業理念やブランドへの理解を深め、さまざまなタッチポイントでお客様に伝達し、ブランドへの愛着や信頼を高めることは、ピジョングループの企業価値向上を図るうえで、とても重要です。そこで、2021年の新入社員向け研修からは、新たに赤ちゃんについて考える「いのちの授業」を実施しています。マタニティ体験や、人形を使い実際の赤ちゃんの重さを知ること、私たちが商品・サービスを通して寄り添っている赤ちゃんやご家族について理解を深めるとともに、一人ひとりの尊い命について改めて考える機会を設けています。



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



1949 Glass
ピジョンの前身である
同孚貿易が初めて発売した
「キャップ式広口哺乳器」

1950 Glass
現在の
「スリムタイプ哺乳器」の
原形となる「A型哺乳器」

1954 Plastic
日本初の軽くて
持ち歩きやすい
プラスチック製
「S型哺乳器」

1956 Glass
日本初のイラスト入り
ガラス製「F型哺乳器」

1958 Glass
赤ちゃんの自然な哺乳に着目、
後の哺乳器に大きな影響を与えた
「A-4型、A-8型哺乳器」

1962 Plastic
劣化しにくい
総イソブレンゴム製乳首と
煮沸消毒に強いPC*製ボトル
「AP-4型、AP-8型哺乳器」
*ポリカーボネート

1965 Plastic
ネジ部内側にミルクかすが
残らない衛生性に優れた
「PW型哺乳器」

1962 Glass
ミルクの流量を調整できるフィルター
バルブを搭載「K-8型哺乳器」

1963 Plastic
第14回東京都発明賞受賞
「KP-8型哺乳器」

1964 Glass
お湯を注いだ時の急激な
温度変化に強い
耐熱ガラスを使用
「A型哺乳器」

1976 Plastic
ミルクの量が少なくても
楽な姿勢で授乳できる、
ボトルの首を曲げた
「PV-8型哺乳器」

1979 Glass Plastic
哺乳に適した
膨らみのある乳首と
ミルクが溶けやすい
ボトル「K型哺乳器」

1986 Glass
初めてのキャラクターボトル
「スヌーピー柄 K型哺乳器」

1988 Glass
桶谷式 直接授乳に移行する
訓練用哺乳器「母乳相談室」

2000 Plastic
日本初の環境ホルモンを
含まない
PES*製ボトル「K型哺乳器」
*ポリエチレンサルホン

2005 Glass
中国で、伸展乳首がついた
スリムタイプ哺乳器「Slim-Neck Bottle
with Peristaltic Nipple」発売
*海外では2014年より「Flexible」と改称、
日本では2017年より「スリムタイプ哺乳器」
という名称で発売

2002 Glass Plastic
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)

2003 Plastic
海外限定のボトル形状
広口哺乳器
「Wide-Neck Bottle
with Peristaltic Nipple」

2007 Plastic
耐衝撃性と耐熱性に
優れたPPSU*製ボトル
広口哺乳器「母乳実感」
*ポリフェニルサルホン

2010 Glass Plastic
哺乳の3原則に基づいたヒット商品
広口哺乳器「母乳実感」*(2代目)
*中国では「自然実感」として発売。
中国を除く海外では「Peristaltic PLUS」として発売、
その後2014年より「SoftTouch Peristaltic PLUS」と改称

2012 Glass
中国で、広口哺乳器
「自然実感」に干支柄を追加

2011
欧米諸国を中心に、
ランシノブランドとして
哺乳器販売開始

2018 Glass
万一落としても破片が
飛び散りにくい広口哺乳器「母乳実感
シリコンコーティング」

2021 Glass Plastic
哺乳の3原則を継承し、
さらに進化した広口哺乳器「母乳実感」*(3代目)
*中国では「自然実感」として発売

2013 Plastic
インドネシアで、伝統的なパティック柄の
スリムタイプ哺乳器「Flexible」を追加

2017 Glass
美しいフォルムと
かわいいデザイン広口哺乳器
「母乳実感 myPrecious」

ピジョンの歩みは、哺乳器の進化の歴史です。

赤ちゃんとお母さん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創業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・サービスでグローバルに展開しているピジョンですが、創業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、創業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。また最近ではお母さんの乳首の柔らかさを計測する装置も作り、舌運動に大切な「乳首」の柔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、今日のピジョン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、ピジョンは現状に満足せず、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。より良い商品を作ることが世界の赤ちゃんとお母さんの幸せにつながる。そんな想いを抱いて、研究開発を進めています。





特集

母乳育児に寄り添う 哺乳器を届けたい。

—ブランド&存在意義を体現する哺乳器—

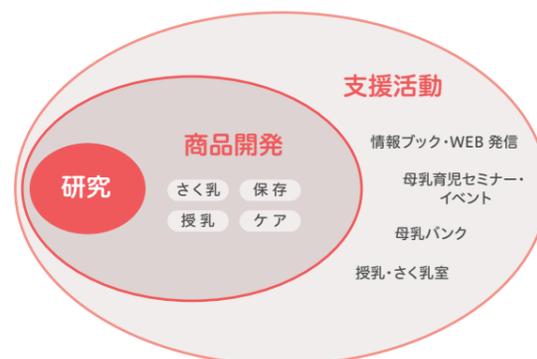
赤ちゃん和妈妈にとって大切な母乳育児を続けるために

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。母乳育児は赤ちゃん和妈妈にとって、とても大切なものだからです。母乳には、生後6ヵ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直接哺乳し、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哺乳でき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。この時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。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したり、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ています。哺乳器が母乳育児を阻害せず、直接哺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。

—母乳育児支援ステートメント—

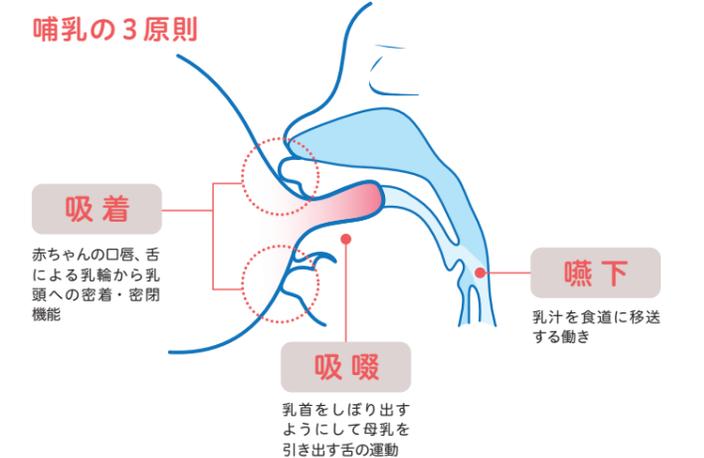
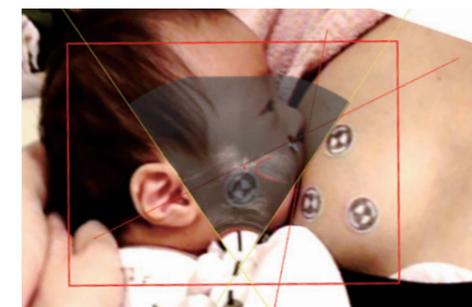
私たちは適切な情報や商品・サービスを通して、
赤ちゃん和妈妈が望むだけ長く母乳育児を続けられるよう応援します。
さまざまな理由で母乳育児が困難な場合*も
赤ちゃんの健やかな成長のために最適な方法をお届けします。

*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



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、言葉を使え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わかりません。そのため、赤ちゃんの哺乳中の口や喉の動きを調べる口腔内観察カメラや口腔内の動きを見るエコー(超音波診断装置)、口腔内吸啜圧の測定装置など、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、乳首をバクツとくわえ(吸着)、舌の動きで母乳を引き出し(吸啜)、ごっくんと飲む(嚥下)3つのはたらき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組以上の赤ちゃん和妈妈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、直接哺乳による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。



観察から生まれた哺乳器

●「母乳実感®」シリーズ

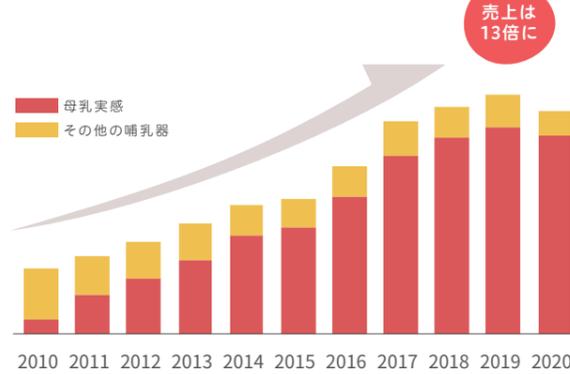
世界でも類を見ない、徹底した哺乳研究と企画・設計過程でのこだわりを商品開発につなげ、「哺乳びんはどれも同じ」というイメージをくつがえしたのが、「母乳実感®」シリーズです。この「母乳実感®」シリーズは2002年に初代を発売して以来、数多くの赤ちゃんをご家族に受け入れられ、日本・中国で圧倒的なトップシェアを維持しています。2010年に日本で販売を開始した第2世代「母乳実感®」は、2020年までの11年間で約1億4,000万本、乳首単体では約2億9,000万個が世界中で販売され、2020年の哺乳器グローバルシェアにおいては、ピジョン製品が約11%*1とグローバルシェア第1位を記録しています。日本において「母乳実感®」シリーズは、国内の病院・産院で最も多く採用*2され、日本の哺乳器市場では圧倒的なトップシェア88%（2021年）となっています。また、「たまひよ赤ちゃんグッズ大賞2022 哺乳びん部門第1位」「マザーズセレクション大賞2021」などを受賞しています。

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安全性などが、中国の幅広い世代のママ・パパに支持され、2021年第4四半期での中国本土におけるシェアは45%*3とトップシェアを維持しています。また、中国での一大Eコマースセールであるダブルイレブン商戦においては、2021年も引き続き「京东商城 (JD.com)」、「天猫 (Tmall)」の中国大手Eコマースサイトで哺乳用品第1位を獲得しました。

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、ベトナムではトップシェア*3となっています。また、「Influential Brands」や「the Asianparent Awards 2021」において、Best Baby Bottleを受賞するなど、各国で高い評価を得ています。

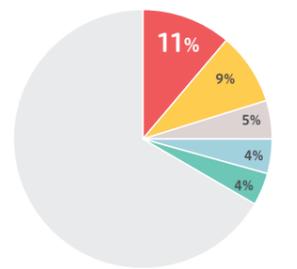
*1 母乳実感®シリーズ以外の製品を含む
*2 2020年当社病産院回訪活動調べ(直付式哺乳器・キャップ式哺乳器合算による)
*3 当社調べ(哺乳器・乳首セルアウト、金額ベース)

●ピジョン哺乳器カテゴリー売上推移



哺乳器カテゴリーの販売実績 自社調べ

●2020年哺乳器グローバルシェア



Global Baby Bottles. Market 2021 by Manufacturers, Regions, Type and Application, Forecast to 2026. Global Info Research.

●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良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)で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、「口唇口蓋裂児用哺乳器」、「低出生体重児用哺乳器」、「弱吸嚙用乳首」など、赤ちゃんの体への負担を最小限にしなが母乳やミルクをしっかり哺乳できる専用商品を発売してきました。また2021年には、母乳バンク*4で使用される、ドナーミルクをより安全かつ衛生的に保存できるようにした「母乳保存・低温殺菌専用ディスプレイボトル」を新たに開発しました。

病産院にいる赤ちゃんを常にサポートしてきたことで蓄積されたノウハウは、一般商品の開発にも反映され、ピジョンの商品力を支える大きな強みとなっています。

*4 詳しくはP.29参照



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わかってきました。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いた。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。



●設計…赤ちゃんの成長に合わせた6種類の設計

人工乳首を設計するうえでピジョンが重視しているのは、ママのおっぱいの形の模倣ではなく、赤ちゃんの口の中に入った時の動きです。同じような哺乳運動を再現することが、より自然でなめらかな哺乳を促すと考えるからです。

また哺乳運動は、赤ちゃんの月齢が進むにつれて発達していきます。乳首の大きさ、やわらかさ、吸い穴の形状を成長に合わせて変えることで、おっぱいから飲んでいる時と同じように飲めることを目指しています。低月齢向けの乳首は、哺乳機能が未熟な赤ちゃんでも直接哺乳の時と同じように飲めることを目指して、やわらかなシリコンを採用し、吸い穴は適切なペースで母乳やミルクが出る丸穴に設計。一方、高月齢向けの乳首は、引っ張ったり、歯で噛んだりすることも想定し、シリコンの弾力性を高めています。また、赤ちゃんが遊び飲みや、哺乳器をいたずらすることも想定して、吸い口をY字形の切り込みにすることで母乳やミルクの適切な流量を維持し、こぼれにくくするという工夫も施しています。

0か月~	1か月頃~	3か月頃~
SS	S	M
丸穴	丸穴	スリーカット
6か月頃~	9か月以上~	離乳完了期にはこちら
L	LL	15か月以上~
スリーカット	スリーカット	3L
		スリーカット

●飲みやすさと耐久性を両立…原料開発や加工技術を追究

おっぱいと同じ哺乳運動に近づけるために、人工乳首は柔らかく適度な弾力があることが大切だと考えていますが、シリコンは耐久性を備えながら柔らかくするのが難しい素材です。素材を柔らかくすると、その分耐久性が弱まってしまいます。そこでピジョンは、原料メーカーとともに研究と試作を重ね、月齢ごとに配合の異なるシリコン乳首を開発。加えて、これまでの研究データに基づき、乳頭部分から根元にかけてシリコンの肉厚を調整することで、柔らかさと耐久性を両立させました。開発段階でのモニター活動では、乳首の肉厚や吸い穴の大きさをほんのわずかに変えただけでも赤ちゃんは反応を見せてくれます。言葉を発しなくても、表情や口の角度、モニター画面に映る舌の動きから、赤ちゃんは飲みやすさの違いを私たちに知らせてくれるのです。



進化を続ける哺乳器

ピジョンの哺乳器はすでに各国で高評価をいただいておりますが、さらなる理想を追求し、2021年9月には中国で、2022年2月には日本で、新しい「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「正確にくえさせなくては」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で、確かな品質を見極めていきます。



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、第3世代の「母乳実感®」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。

この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしていきたいために

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。



サステナビリティに対する考え方

「社会価値」と「経済価値」の向上、その総和である「企業価値」の向上を図り、『社会の中でなくてはならない会社として存続し続けること』、これがピジョングループのサステナビリティに関する基本的な考え方です。そして、ピジョングループはPigeon Sustainable Visionを掲げ、環境負荷を減らし、社会課題の解決を通じて、企業として持続的な成長を目指し取り組みを進めています。

Pigeon Sustainable Vision "Celebrate Babies with All"

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。事業活動を行うすべての国・地域において、環境負荷を減らし、赤ちゃんとお母さんを取り巻く社会課題の解決をすることで、企業として持続的な成長を目指します。そして、ステークホルダーの皆さまとともに、赤ちゃん一人ひとりが持つ好奇心と成長する力を尊重し、多様な価値が共鳴し合う、自由に喜びにあふれた未来を創造していきます。

ピジョングループを取り巻く環境認識

出生数	出生数 年間1億3,997万人 ^{*1} ●世界で7人に1人(2,000万人以上)が2,500g未満の低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%以上が低体重で生まれている ^{*2}	地球環境保全	●海洋プラスチック問題・資源の枯渇 ●生物多様性への対応
	気候変動対応	●サプライチェーン全体で目指す脱炭素社会 ●激甚化・頻発化する自然災害	持続可能な調達
			感染症への対応

*1 出典：ユニセフ「The State of the World's Children 2021」 <https://www.unicef.org/reports/state-worlds-children-2021>
*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>

Pigeon ESG/SDGs 基本方針

ピジョンの「経営理念」「社是」「存在意義」とともに、業務遂行上、社員一人ひとりが大切にしている3つの「基本となる価値観」、私たちの行動のベースであり、ガイドとすべき5つの「行動原則」、そして、中長期的に到達したい姿である「ビジョン」を当社では「Pigeon Way」として設定しており、「Pigeon Way」を体現し、持続可能な社会の発展に貢献する方針を「Pigeon ESG/SDGs 基本方針」と設定しています。環境や社会、ガバナンスの観点から持続可能なオペレーションを追求するとともに、製品やサービスの提供による新たな価値の創造により、SDGsに代表される社会課題の解決に貢献すべく事業活動を展開していきます。今後、当社の事業活動を通してステークホルダーの皆さまとの信頼関係の構築に努め、総じて企業価値を向上させることで、持続可能な社会の発展に貢献していくことを企図しています。

理念体系上の位置づけ

Pigeon ESG/SDGs基本方針は理念体系上、「Pigeon Way」の下部構造に位置づけられ、当方針と対になる方針は、中期経営計画における「事業方針」であり、財務的な要素を規定するものである一方、当方針は非財務的な要素(ESGや社会課題(SDGs)への貢献)を規定するものです。



当社のESGへの取り組みの詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。
(<https://www.pigeon.co.jp/sustainability/>)



マテリアリティに対するアプローチ

●第7次中期経営計画における重点課題とその進捗

環境	社会	ガバナンス
環境負荷の削減 明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す 第7次中期経営計画(2022年) 定量目標 ● 地球温暖化への対応 CO ₂ 排出原単位 2018年度比10%削減 ※スコープ1&2 2021年進捗: 2018年度比11.7%削減 ● 汚染の予防への対応 産業廃棄物原単位 年1%以上削減 2021年進捗: 2020年比35%削減 (P.32, 35参照)	赤ちゃんとお母さんを取り巻く社会課題の解決 赤ちゃん一人ひとりの輝きが奪ばれる世の中を創る 第7次中期経営計画(2022年) 定性目標 ● NICU(新生児集中治療室)に入院するなどの専門的なサポートが必要な赤ちゃん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 2021年進捗: 母乳保存・低温殺菌専用ディスプレイボトルの新規開発 (P.29参照)	強固な経営基盤の構築 赤ちゃんに寄り添い続けるための持続的な成長を下支えする 第7次中期経営計画(2022年) 定量目標 ● 積極的な株主・投資家との対話 IR面談件数 年間300件以上 2021年進捗: 年間370件 (P.51参照)

●マテリアリティ(重要課題)の特定および取り組み状況

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マテリアリティ(重要課題)を特定し、2019年4月に取締役会で承認されました。特定にあたっては、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観点から、6つのマテリアリティを重要課題として特定しています。

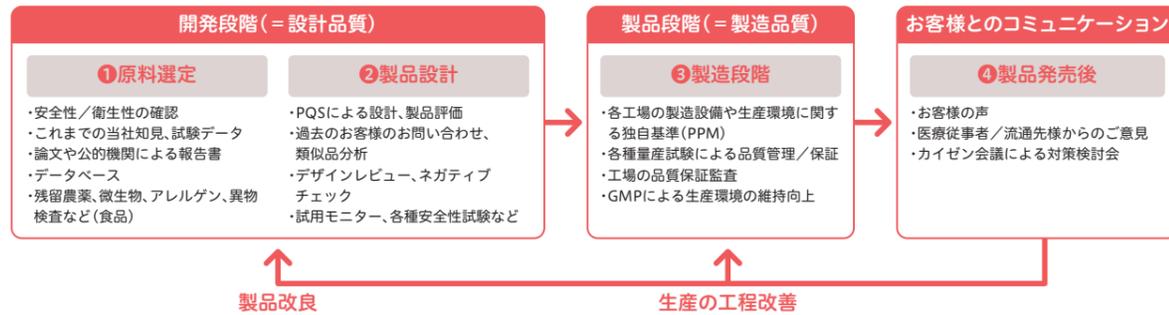
マテリアリティ	個別課題	2021年度の取り組み
1. 事業競争力・開発力向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題解決商品・サービス開発 ● AI / IoTによる生産性向上 ● 商品開発プロセスの効率化による生産性向上 ● 製品品質維持・向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 母乳保存・低温殺菌専用ディスプレイボトルの開発(日本) ● 2021年グッドデザイン賞受賞 ● ピジョン本社内「日本橋 母乳バンク」開設1周年イベントの開催(日本) ● 「Baby Friendly Future Project」発足 ● 各事業本部へ管理原則指導を行い、開発プロセスの一部権限移譲を実施 ● 品質改善活動の継続実施
2. 持続的な環境負荷軽減	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境方針・環境ビジョンの明確化 ● 地球温暖化対応 ● 環境配慮型商品・パッケージ ● プラスチック削減 ● 汚染の予防 ● 環境負荷軽減のナレッジ共有 ● 環境マネジメントシステムの導入 ● 環境対策コストのねん出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期環境ビジョンをサステナビリティ委員会にて審議 ● TCFD提言への賛同表明、TCFD提言に沿った分析を開始 ● ランシノ事業に続き、日本事業のスコープ3 GHG排出量算定を開始(日本) ● ソーラーパネルの新規設置(タイ、増設(インドネシア)) ● 再生可能エネルギー(電力)の購入(日本) ● CLOMA^{*1}に加盟 ● RSPO^{*2}クレジット使用商品の上市(日本、シンガポール) ● 哺乳器リサイクルキャンペーン実施(シンガポール、中国)
3. ステークホルダー対応力向上	<ul style="list-style-type: none"> ● CSR 調達の推進 ● 消費者への責任ある対応 ● 地域に対する社会貢献活動 ● 株主・投資家との責任ある対話 	<ul style="list-style-type: none"> ● CSR調達アセスメントを実施(223社より回答) ● 消費者志向自主宣言に基づく活動継続 ● 令和3年度消費者志向経営優良事例表彰「内閣府特命担当大臣表彰」受賞 ● 企業主導型ボランティア活動開始(日本)
4. 人材の「質」の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成方針の明確化 ● グローバル人材育成・採用 ● 各部門の専門性強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成方針の策定(日本) ● グローバル人材育成プログラムの実施(日本) ● 各部門の専門スキルと教育体系を整備(日本)
5. 働きやすい環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティの推進 ● 多様な働き方への取り組み ● ワークライフバランスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 男性社員の1か月育児休業取得率100%(日本) ● Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2021受賞 ● 女性管理職比率の向上(日本) ● 健康経営方針の策定(日本) ● 健康経営優良法人2022(大規模法人部門)認定
6. 強固な経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな人事制度の導入 ● リスクマネジメント ● コンプライアンス強化 ● ブランド力強化 ● ESG 対応力向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新人事制度の運用開始(日本) ● リスクマップ・シナリオの更新 ● リスクマネジメント委員会の開催 ● サステナビリティ委員会を4回開催 ● サステナビリティページの情報開示の充実

*1 Japan Clean Ocean Material Alliance: 海洋プラスチックごみ問題の解決に向け、業種を超えた幅広い関係者の連携を強めてイノベーションを加速するためのプラットフォーム
*2 Roundtable on Sustainable Palm Oil: 持続可能なパーム油のための円卓会議

ピジョン・クオリティ

ピジョングループでは、世界中の赤ちゃんにご家族に安心・安全な製品をお届けするため、原料選定並びに製品設計といった開発段階での「設計品質」と、製造段階における「製造品質」の2つをピジョン・クオリティの骨格とし、これら2つの品質向上を図っています。品質を向上させるこれら2つの取り組みは、国際規格ISO9001によりプロセス管理されており、6ヵ月ごとにチェックと見直しを行っています。

また、製品を発売した後も、お客様から寄せられた声などを共有し、製品の改良や生産工程の改善につなげています。



●ピジョンの「設計品質」

ピジョングループでは、製品開発段階から安全性・使いやすさ・耐久性といったピジョン独自の製品設計の考え方や基準をPQS (Pigeon Quality Standard) として制定し、グローバルに適用することで、世界各国で作られる製品の設計品質の維持・向上に努めています。

製品の開発段階から安全であることが確認された原料のみを選定して使用し、開発設計段階では、デザインレビューやさまざまな生活シーンにおける広範囲なリスクを想定した検証(ネガティブチェック)などの社内レビューシステムを通じて、製品使用時に起こりうる不具合、ケガ・事故などのリスクを事前に予測・分析し、これらを未然に防げるよう、設計に反映しています。また、開発品がお客様のニーズにお応えできる品質に仕上がっているか、改善すべき点はないかを試用モニターテストを通じて確認し、設計品質の評価・検証を行っています。

●ピジョンの「製造品質」

製品の製造は、各生産工場の製造設備や生産環境などを設定した独自の基準であるPPM (Pigeon Productive Management) を満たした工場にて行われます。生産工場では定期的にさまざまな角度からチェックをするQA (品質保証) 監査に加え、各国におけるGMP (適正製造規範) に準拠することで、安定的な品質の実現に努めています。

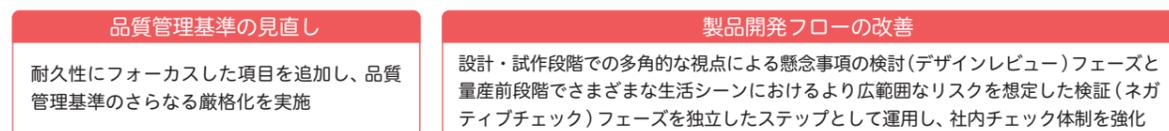
生産される製品は、材料の受け入れ検査から生産中の工程検査、最終製品の出荷検査を経て合格したものが出荷される仕組みになっています。万が一、お客様から製造由来の問題やご要望をいただいた場合、速やかに生産部門へとフィードバックし、製造工程の改良可否を検討します。

●お客様の声をさらなる品質向上につなげる(お客様とのコミュニケーション)

ピジョングループでは、発売した製品について、お客様の声や医療機関からのお問い合わせなどの市場情報を集約し、原料や製品の安全性評価に反映させる体制が構築されています。万が一、安全性に懸念を抱く点があれば、関連部門による検討会(カイゼン会議)を行い、原因解明と必要な対策を速やかに講じる体制を取っています。ピジョングループでは、いつも消費者視点で製品を評価・検証し、安全性を常に意識することで、より高いレベルの安全性と品質の維持に努めています。

●品質管理基準の見直しと製品開発フローの改善

2021年のベビーカー自主回収は、いずれも製品の耐久性不足に起因しており、長期使用における不具合を予見した設計や重要部品の強度確保に対する配慮・検証に課題がありました。当社ではこの事態を重く受け止め、再発防止とより良い製品開発、そしてお客様の安心・安全のために品質管理基準の見直しと製品開発フローの改善を実施しました。



今後も製品開発と品質管理体制を一層強化することでお客様に安心してお使いいただける製品をお届けします。

ピジョン・クオリティの実践

哺乳器、おしゃぶりなどの製品

哺乳器、おしゃぶり、さく乳器などに使用されるすべてのプラスチックおよびゴムには、安全で衛生的であることが確認された原料のみを使用しています。また、すべての使用原料の特徴を把握し、有害な性質がないかを確認することで安全性に関わるリスクを調査します。安全性の評価に関しては、国内外の公的規格基準の評価法を用いて、外部機関における安全性試験を実施し、客観的に評価します。

開発工程でもデザインレビューなどの独自の社内レビューシステムで安全性を確認するほか、競合品や類似製品との比較分析、試用モニターテストを実施することで、製品における不具合の発生を未然に防止するとともに使用感について複眼的・客観的な評価を行っています。



スキンケアやシャンプーなどの製品

スキンケア用品やシャンプー、おしりふきなどに使われる成分については、当社がこれまでに積み重ねた原料評価で得た試験データをはじめ、論文や公的機関による報告書、データベースなどの社外情報も幅広く活用しながら、安全性上のリスクを調査・確認しています。

製品の安全性を確認するうえでも、販売地域ごとの状況に配慮しながら、細胞や皮膚モデルを使った試験、ヒトの肌につけて確認する試験(ヒトパッチテスト)、有害成分が含まれないことを確認する成分分析、時間が経つことによる性質の変化を確認する経時試験など、さまざまな評価試験を行っています。加えて、開発工程において、デザインレビューなどの社内レビューシステムを通じて、これまでのお客様の声を反映するほか、試用モニターテストにより機能の検証や改善点の抽出を行うことで製品の設計品質を確認しています。



ベビーフードやベビーおやつなどの製品

ベビーフードやベビーおやつに関しては、食品の安全上のリスクとなりうる残留農薬、微生物、アレルゲン、異物などについて品質管理状況を厳しくチェックし、良質で安全な原料のみを採用しています。製品に使用する原材料情報はすべてデータベースで管理し、お客様からお問い合わせをいただいた場合にも迅速かつ正確な情報を提供できる体制を構築しています。

製品を安全にお召上がりいただけるよう、開発設計時に中身の形状や物性を慎重に検討し、そのうえで、保存テストによって品質の安定性を確認します。さらに、製品の中身や容器・包装がご使用時のケガや事故につながる可能性がないか、複数の観点から検討を行うことでリスクの低減に努めています。製造を委託する協力メーカーの皆さまに対しては、定期的に監査を実施し、一定水準の品質管理体制を維持するとともに、さらなる品質向上に向けて協力メーカーの皆さまとともに継続的に取り組んでいます。



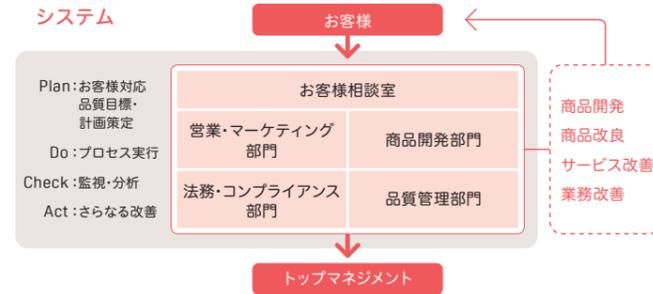
赤ちゃんの健やかな成長をサポートするために

1. 事業競争力・開発力向上	個別課題 ▶社会課題解決商品・サービス開発
3. ステークホルダー対応力向上	個別課題 ▶CSR調達の推進 ▶消費者への責任ある対応 ▶地域に対する社会貢献活動

お客様満足度の向上

ピジョンはお客様の声を大切な財産だと考えています。1970年代から「お客様相談室」を設置し、そこに寄せられるお客様の声を事業に反映させる、お客様中心の経営を行ってきました。2016年には国際規格ISO10002（品質マネジメント—顧客満足—組織における苦情対応のための指針）に適合した苦情対応マネジメントシステムを構築し、2018年には「消費者志向自主宣言」を発表するなど常にお客様満足度の向上に努めています。

▶苦情対応マネジメントシステム



お客様の声を活かして改善した商品「乳頭保護器」

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



消費者志向経営優良事表彰 「内閣府特命担当大臣表彰」受賞

消費者庁が主催する令和3年度消費者志向経営優良事表彰において、当社が消費者のニーズ・声を積極的に収集し、その結果を他社と差別化した商品開発につなげている点などが評価され「内閣府特命担当大臣表彰」を受賞しました。

CSR調達の推進

ピジョングループは2020年12月、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」を制定しました。こ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。

●CSR調達アセスメント

ピジョングループでは、サプライヤーの皆さまにおけるESGに関する取り組み状況とピジョングループのサプライチェーン上における課題の把握を目的として、2021年に日本事業・中国事業・シンガポール事業を対象にCSR調達アセスメント調査を実施しました。

調査対象サプライヤーと回答社数

日本事業・中国事業・シンガポール事業におけるすべての1次サプライヤー（当社グループ会社は除く）および国内・海外の生産子会社における主要原材料のサプライヤー合計235社に対して調査票（質問表）を送付し、223社より回答を得ました（回答率：94.9%）。

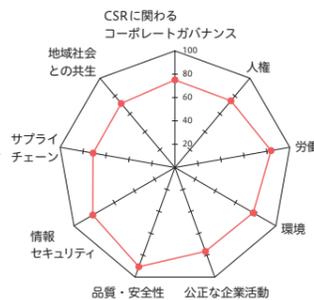
調査方法

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが開発した「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」を使用し、「CSRに関するコーポレートガバナンス」「人権」「労働」「環境」「公正な企業活動」「品質・安全性」「情報セキュリティ」「サプライチェーン」「地域社会との共生」の9項目について、サプライヤー様に自己評価を回答してもらいました。

調査結果

全体の平均得点率は78%となり、「品質・安全性」「労働」の得点率が高かった一方で、「サプライチェーン」「地域社会との共生」「人権」「CSRに関するコーポレートガバナンス」等の得点率が比較的低い結果となりました。得点率が低い項目については、サプライヤー様へのフィードバックや改善取り組みの支援を通じて、今後の得点率の向上に努めていきます。

2021年調査概要



調査によって明らかになった課題に対して、サプライヤーの皆さまとともに改善に取り組むことで、社会課題の解決に貢献するとともに、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。

ちいさな産声サポートプロジェクト

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て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、病産院のNICU（新生児集中治療室）での共同研究に取り組み、「低出生体重児用哺乳器」^{こしょうこうがいれつ}、「口唇口蓋裂児用哺乳器」^{くまろうつ}、「弱吸啜用乳首」など、低出生体重児や障がいをもつ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ご用意しています。また「早期産児おしゃぶり」は、治療や処置などの痛みを緩和させる一つの方法として用いられています。2021年には、母乳バンクで使用される、ドナーミルクをより安全かつ衛生的に保存できるようにした「母乳保存・低温殺菌専用ディスポーザブルボトル」を新たに開発しました。病産院にいる赤ちゃんを常にサポートしてきたことで蓄積されたノウハウは、一般的な商品の開発にも反映され、ピジョンの商品力を支える大きな強みとなっています。



低出生体重児用哺乳器 口唇口蓋裂児用哺乳器 弱吸啜用乳首



早期産児おしゃぶり 母乳保存・低温殺菌専用ディスポーザブルボトル

●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

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の一つとして、日本・中国・インドネシアなどの国において、母乳バンク*を支援しています。日本では2020年9月に本社1階において、当時日本で2拠点目となる「日本橋母乳バンク」の開設を全面的に支援しています。また、2021年には日本母乳バンク協会主催の「母乳バンクのドナーミルクを利用された赤ちゃんのご家族の座談会」を事務局としてサポートするなど、母乳バンクの認知向上のための普及活動も積極的に実施しています。

*母乳バンクとは、母乳が必要な極低出生体重児（出生体重1,500g未満の赤ちゃん）が母親から母乳を得られない場合に、寄付された母乳を処理した「ドナーミルク」を提供する施設



本社にある「日本橋 母乳バンク」

授乳・さく乳室の設置支援

ピジョンでは、誰もが安心して母乳育児を続けられる環境整備や出産後の女性の復職支援を目的として、一般企業内などさまざまな場所で「授乳・さく乳室」の設置支援や商品提供を通しての支援を行っており、その数は、世界23カ国で1万1,005件に上っています。また、日本の本社および中央研究所に設置した「授乳・さく乳室」は、当社社員に限らず、近隣に勤務・居住するママと赤ちゃんにもご利用いただき、地域・社会への貢献も行っています。



本社にある「授乳・さく乳室」

授乳期研究会

ピジョンは2015年、授乳期のママ・パパと赤ちゃんに携わる専門家とともに、授乳期の課題を見つけ、ソリューションを提供する「ピジョンにっこり授乳期研究会」を発足しました。「より多くの赤ちゃんが健康に育ち、より多くのママ・パパが子育てに幸せを実感できることを大切にする社会を目指す」という理念の下、授乳に関する情報を包括的にまとめた「しあわせ授乳サポートBOOK」を制作し、2016年発行以来、2021年12月時点で累計約76万部を無償で提供しています。



しあわせ授乳サポートBOOK

- 4. 人材の「質」の向上
 - 個別課題
 - ▶人材育成方針の明確化
 - ▶グローバル人材育成強化・採用
- 5. 働きやすい環境づくり
 - 個別課題
 - ▶ダイバーシティの推進
 - ▶多様な働き方への取り組み
 - ▶ワークライフバランスの推進

より付加価値の高い商品を継続的に生み出していくためには、社員一人ひとりが自分らしく輝きながらやりがいを持って働くことができること、それを後押しする働きやすい環境が整備されていることが必要です。ピジョングループは、社員の可能性を信じその力を最大限にするために、新たな制度の制定や既存制度の改定により、やりがいを感じる仕事、働きやすい職場環境の実現に努めています。

人材育成

ピジョングループは、全社員に対して技術開発・訓練・実習への参加機会を与え、日本での男女雇用機会均等法の施行以前から、職種やコースにジェンダー間での差を設けずに人材を育成してきました。多様な視点や価値観を尊重しながら個々のキャリア形成を支援することを通じて人材育成に努めています。また、グローバル化が進む中で、各地域での人材育成や人事制度の設計は、各国の環境に合わせて、グループ各社が主体的に進めています。



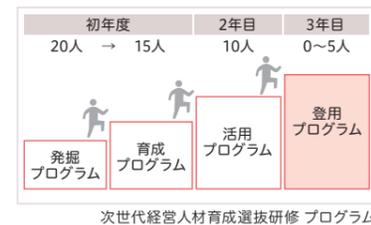
●人材育成方針の制定

ピジョン株式会社では、2021年12月に人材育成方針を制定しました。「社員一人ひとりがプロフェッショナルとして高い専門性を発揮し、自律した人材として活躍できるよう育成し、人材価値を高めていく」これを基本方針としたうえで、社員一人ひとりの役割に合わせた教育研修を実施します。

[人材育成方針の詳細については当社ウェブサイト (https://www.pigeon.co.jp/sustainability/social_top/employee_development/) をご覧ください。]

Ⅰ次世代経営人材の育成

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



Ⅰグローバル人材の育成

国や地域の枠を超えてピジョングループの事業拡大に貢献し、事業を推進する人材を継続的に輩出するため、3年ごとにグローバル人材候補者を募集し、選抜育成しています。グローバル人材候補者は「Global Player」と「Global Supporter」の2種類で設定され、いずれも1～3年までの期間で個別カルテに沿った教育研修を実施し、それぞれの認定基準をクリアすることでグローバル人材として正式な認定を与えます。

Global Player

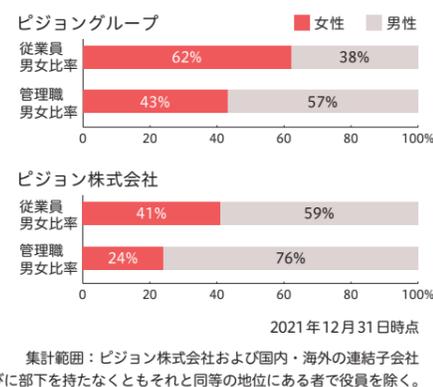
将来、海外外向者として海外関係会社での勤務を希望しグローバルな環境で業務を遂行する人材です。候補者には、異文化適応力に加え、タフさ、コミュニケーションスキル、リーダーシップスキルが求められ、個別のレベルに合わせた研修を実施します。

Global Supporter

日本国内に軸足を置き、海外拠点との協業業務を行う人材です。候補者には、海外拠点と協業を行うための語学スキルやコミュニケーションスキルが求められ、それらの向上を目的とした各レベル別の研修を実施します。

ダイバーシティの推進

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くためには、多様な社員が活き活きと働ける職場環境を整えることが大切です。ピジョングループは、企業倫理指針の一つに「いかなるときも社員の人権・個性を尊重し、差別のない平等で働きがいのある職場環境を確保するとともに、公正な評価による自己表現の場を提供する」ことを掲げています。ジェンダー、国籍、年齢、雇用形態など、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ながら、ともに働くことが社員自身とピジョングループの成長につながると考えています。そうした中、多くの顧客が女性である当社事業の特性を踏まえ、女性が積極的に経営に参画していくことを目標として、女性の活躍促進への取り組みを従来から推進しています。



社員の挑戦を応援する Pigeon Frontier Awards

ピジョンでは、社員を大切にできなければ事業による成功もないと考えています。そこで、社員の力を最大限にするために、社員が未来に向けて失敗を恐れずに挑戦していくことを応援・表彰するPFA (Pigeon Frontier Awards) 制度を2019年に導入しました。この制度では、1年に1度、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として表彰された提案については将来的な事業化も視野に発展させていくことを想定しています。

PFAの特徴は、①働いていて楽しい時間を増やすこと、②社員が未来に向けて失敗を恐れず挑戦すること、③スピード感を持ってアイデアをカタチにするため、社長直結のプロジェクトであることです。アイデアを実現したい強い気持ちや、それをあきらめない熱意がある全社員に応募資格があります。また、2021年までの対象者はピジョン本体所属の全社員(正社員、嘱託社員、パートタイマー社員、アルバイト社員)でしたが、2022年からは対象を国内グループ会社の社員まで広げ、将来的には、海外のグループ会社も含めたグループ全社員への取り組みへと広げていく予定です。

PFA始動後1年目となる2020年は23件の応募があり、うち7件が社長直下のプロジェクトとして採用されました。例えば、2020年に正式採用された“Care babies the way they are at NICU”プロジェクトでは、プロジェクトアドバイザーを設置したうえで、NICU(新生児集中治療室)向け商品に関するチェックリストやアルゴリズムの整備が完了したほか、生まれたばかりの赤ちゃんが免疫力をつけるうえで理想的な栄養源となる初乳に関わる商品の開発が進められています。2年目となる2021年も、19件の応募数の中から7件のプロジェクトが採用されています。ピジョンの未来を創り実現する場であるPFAを通じて、社員が楽しく仕事に取り組むことを奨励しながら、「やりたい仕事」や「なりたい自分」をつかみ取る環境を整え、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きます。



社員の子育て支援のための制度

ピジョンでは男女問わず育児を語ることでできる企業を目指し、社員の出産・子育て支援のための制度拡充を早くから進めてきました。不妊治療のためのライフ・デザイン休職休暇制度をはじめ、妊娠・出産・復職後と育児と仕事の両立のためにさまざまな制度を利用することができます。

その一つとして、2006年に従業員が経済的な心配をすることなく1ヵ月間有給で育児休業を取得できる「ひとつきいっしょコース」を設けました。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、2016年1月期から取得対象である男性社員および女性社員の取得率は100%です。

また2021年には、「社員で作上げる育児制度プロジェクト」を立ち上げ、子育て中の社員28名が参加し1年間活動しました。プロジェクト内で発案されたアイデアを活かし、リニューアル後の育児制度では配偶者の産前産後に最大10日間の休暇を取得することができる「はじめていっしょ休暇」や、育児のための短縮勤務可能期間を「子が小学校1年生まで」だったものを「小学校4年生まで」に延長するなど、社員の多様なライフスタイルに柔軟に対応することができる育児制度を実現することができました。



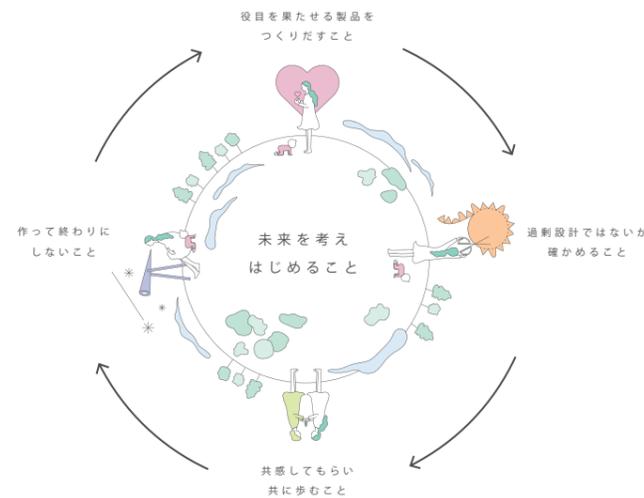
「ひとつきいっしょ」の様子

地球環境保全に対する基本的な考え（環境方針）

ビジョングループは「Pigeon Way」に基づき行動することを通して、限りある地球環境において持続可能な社会を形成し「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

ビジョングループでは、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2月に策定しました。未来の育児環境、地球環境に十分配慮したものづくりを行うためには、まず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。“未来を考え、はじめること”から、“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”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。

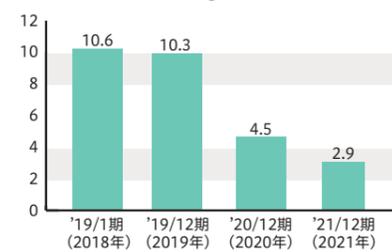


産業廃棄物

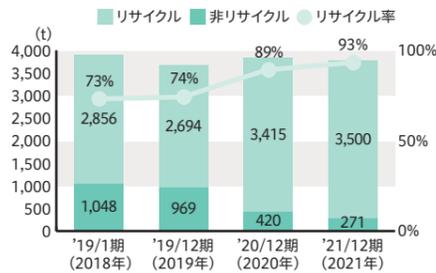
ビジョングループは、事業活動に伴い発生する産業廃棄物のうち、リサイクルされない産業廃棄物の削減に取り組んでいます。第7次中期経営計画では、売上高当たりのリサイクルされない産業廃棄物量を年1%以上削減することを目標に掲げています。生産子会社においては、生産性の向上・歩留まり改善により、廃棄物となる原材料ロスの削減に努めたほか、生産過程での資材の廃棄量を最小限に抑えるため商品パッケージの設計を見直すなど、改良を重ねています。また、リサイクルされていなかった産業廃棄物について、処理業者の見直しを行い、リサイクル処理を行える産業廃棄物処理業者へ処理委託を変更しました。

第7次中計2022年目標 産業廃棄物量原単位 年1%以上削減 第7次中計2021年進捗 産業廃棄物量原単位2020年比 35%削減

〈産業廃棄物量原単位〉
非リサイクル産業廃棄物量(kg)/売上高(百万円)



〈産業廃棄物排出量〉



※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1：決算月変更のため、'19/12期の国内拠点の売上高および産業廃棄物排出量は2019年2月から12月までの11ヵ月分の実績値です。'21/12期から新収益認識基準を適用したことに伴い、'19/1期、'19/12期、'20/12期の売上高を新収益認識基準に基づいて試算し、産業廃棄物原単位を再計算しました。
注2：リサイクルには、再利用およびサーマルリサイクルを含みます。

汚染の予防

●CLOMA入会

海洋プラスチックごみ問題の解決に向け、2021年9月に、業種を超えた幅広い関係者の連携を強めてイノベーションを加速するためのプラットフォーム「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)」の活動に賛同し、会員になりました。さまざまな企業や団体との連携を強めながらプラスチックの使用量削減に向けた取り組みを進めていきます。

●化学物質の管理

ビジョングループでは「持続的な環境負荷の低減」の活動として、地球環境の保全に配慮し、かつ安全な商品をお客様に届けるために、残留性有機汚染物質に関するストックホルム条約、REACH規則等の国際的な規制等で規制されている化学物質について、サプライヤーの皆さまとともに「製品含有化学物質管理」に取り組んでいます。そして、そのような国際的な規制や販売国の規制を考慮のうえ、化学物質の管理レベルを「調達禁止物質」と「調達管理物質」の2種に分け、管理対象とする化学物質を規定し、製品に含有される化学物質を、設計開発段階および継続購入商品に対して管理しています。

生物多様性への取り組み

ビジョングループは、生物多様性が社会全体の存続基盤であって事業活動を持続させるうえでも必要不可欠な要素であると認識しています。また、当社の事業活動が原材料調達、製造に用いる水資源および排水、製品の廃棄など、さまざまな場面で生物多様性に影響を与えていることを十分に認識し、生物多様性を保全するための自然保護に向けた取り組みを推進します。

●持続可能な資源の利用

ビジョングループが製造、販売しているスキンケアや洗剤商品の原料の一部は、アブラヤシのパーム油、パーム核油から製造された成分を含んでいます。アブラヤシ製品の持続可能な利用を進めるため、2020年12月に、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ました。2021年は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を対象に、ブックアンドクレーム方式*によりRSPOクレジットを購入し、使用しました。

*RSPOにより認証された生産者が認証パーム(核)油の生産量に基づいて発行した認証クレジットを、最終利用者が購入することで、認証された持続可能なパーム(核)油の生産を支持する仕組み。

種類	パーム油/パーム核油 総使用量(2021年)*	購入し使用したRSPOクレジット量(2021年)
パーム油	176トン	CSPO:25トン
パーム核油	346トン	CSPKO:28トン

集計範囲：ビジョンホームプロダクツ㈱、PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.、PIGEON INDUSTRIES (Thailand) CO., LTD.、PT PIGEON BABY LAB INDONESIA。ビジョンホームプロダクツ㈱は自社生産品の原料を対象として算出。集計対象商品は、洗剤、洗浄およびスキンケア。*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。

●マングローブの植林による環境保全活動

PT. PIGEON INDONESIAでは、インドネシアの森林保護団体Lindungi Hutan Foundationとパートナーシップを結び、環境保全活動の一環として2021年に合計5,000本のマングローブの植林を行い、そのモニタリングを行っています。マングローブの植林をすることで、企業として気候変動の緩和に向けた取り組みを行うだけでなく、インドネシア・ジャワ島北海岸の保全も目指しています。2021年6月と11月の2回に分けて、Lindungi Hutan Foundationと地元の皆さんとともに植林を行いました。



私たちの進捗状況を www.rspo.org でチェックしてください。



水資源の保全

当社では、製造に用いる水資源の有効活用や節水、排水の再利用による水使用量の削減に取り組んでいます。水使用量の推移はESGデータブック (<https://www.pigeon.co.jp/sustainability/databook/>) をご覧ください。

TCFD 提言への賛同と気候関連財務情報の開示

ピジョン株式会社は、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、2021年12月に「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ました。

2021年はまず、中核ビジネスである日本事業および中国事業において、基幹商品のうち相対的に売上が大きい哺乳器・乳首、スキンケアビジネスを対象として気候関連リスクおよび機会の定性的な分析を行い、この結果をまとめた「ピジョングループTCFD Report 2022」をコーポレートサイトに開示しています。



*TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures

●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「GHOリスクマネジメント委員会」を中心としたマネジメントを行っています。長期的な時間軸および事業を横断した視点で対応する必要がある課題に対しては「サステナビリティ委員会」にて、気候変動を含む環境保全に関する中・長期のグループ目標の設定と進捗評価を行っています。GHO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の委員長はどちらもグローバルヘッドオフィス (GHO) 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

当社グループは、さまざまな商品・サービスを世界70カ国以上のお客様にお届けしています。気候シナリオを用いたリスクおよび機会の分析を行うにあたり、まずは、中核ビジネスである日本事業および中国事業における哺乳器・乳首、スキンケアの製造・販売ビジネスを分析対象としました。世界平均気温の上昇を1.5度に抑えるため脱炭素化へ向けて進む世界(1.5度シナリオ)と炭素排出量が多く世界平均気温が4度に上昇する世界(4度シナリオ)の2つとし、2030年(物理的影響は2050年)の世界を想定しました。

哺乳器・乳首、スキンケアビジネスにとってのリスクと機会

消費者市場の変化

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

政策・規制の変化

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

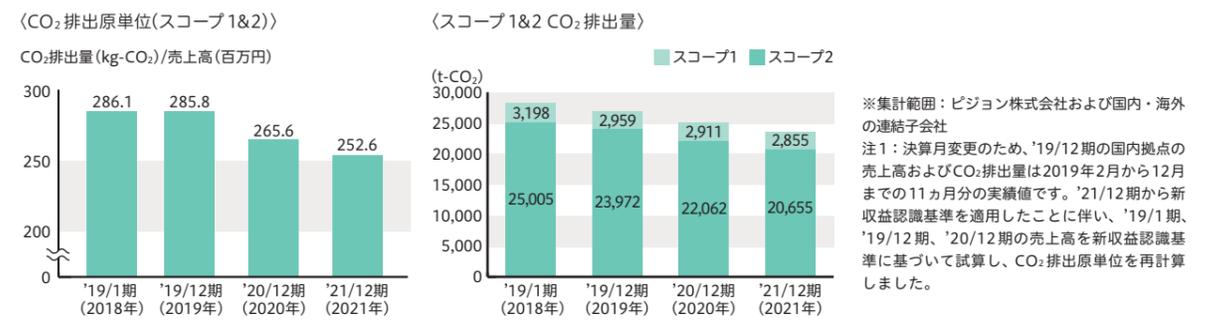
自然災害の多発化

1.5度シナリオおよび4度シナリオのいずれにおいても、世界平均気温が現在よりもさらに上昇することから、異常気象の発生頻度が高まり、水害、渇水、感染症拡大によるサプライチェーンや物流網の混乱と操業中断、被災した場合の修繕コストの発生等が予想されます。生産を安定的に行えるよう、グループ内での生産拠点の一次的切り替えを可能とする体制の構築や主要原材料の2社購買などの対策をとっています。スキンケア商品は成分配合や設備洗浄、蒸気製造のために水を消費しています。スキンケア商品を製造する工場における将来的な水不足のリスクについて、今後、分析評価を行っていきます。

●指標および目標

第7次中期経営計画(2020-2022)では、売上高当たりのCO₂排出量(スコープ1&2)を2018年度を基準として10%削減するという全社目標を設定し、目標に対する実績進捗の評価をサステナビリティ委員会にて行っています。この指標は取締役(独立社外取締役除く)の株式報酬の非財務評価指標の一つに取り入れられています。

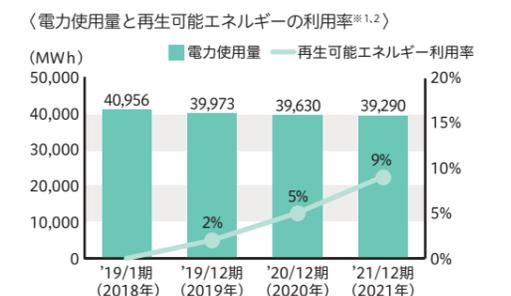
第7次中計2022年目標 CO₂排出原単位2018年度比10%削減 第7次中計2021年進捗 CO₂排出原単位2018年度比11.7%削減



再生可能エネルギーの利用と省エネルギーの推進

ピジョングループの温室効果ガス排出量を削減するために、生産子会社にソーラーパネルを設置し、太陽光発電の自家消費を進めています。2019年には中国の2社とインド1社においてソーラーパネルによる自家発電が稼働開始しました。2020年にはインドネシア1社、2021年にはタイの2社にソーラーパネルを設置しました。

自社での太陽光発電のほか、再生可能エネルギー(電力)の購入も進めています。ピジョン本社ビルは、2021年8月から購入電力の100%を再生可能エネルギー(電力)に切り替えました。また、2021年は、日本国内の一部生産子会社においてFIT非化石証書付電力の購入やJ-クレジット(再エネ電力由来)の購入を行ったほか、海外子会社においてI-RECの購入を行いました。再生可能エネルギーの利用に加えて、LED化による節電や設備の省エネルギー化も進めています。



PIGEON INDUSTRIES (Thailand) CO.,LTD.



THAI PIGEON CO.,LTD.

Japan Business [日本事業]

市場の動向および事業環境

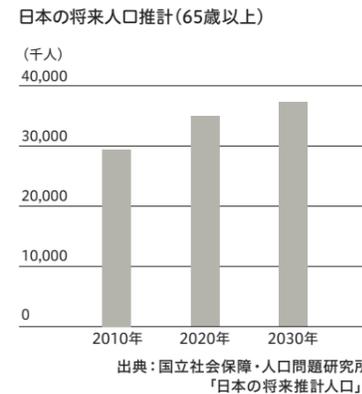
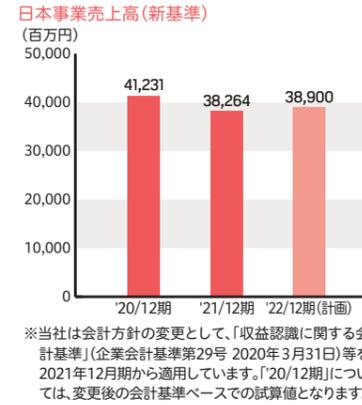
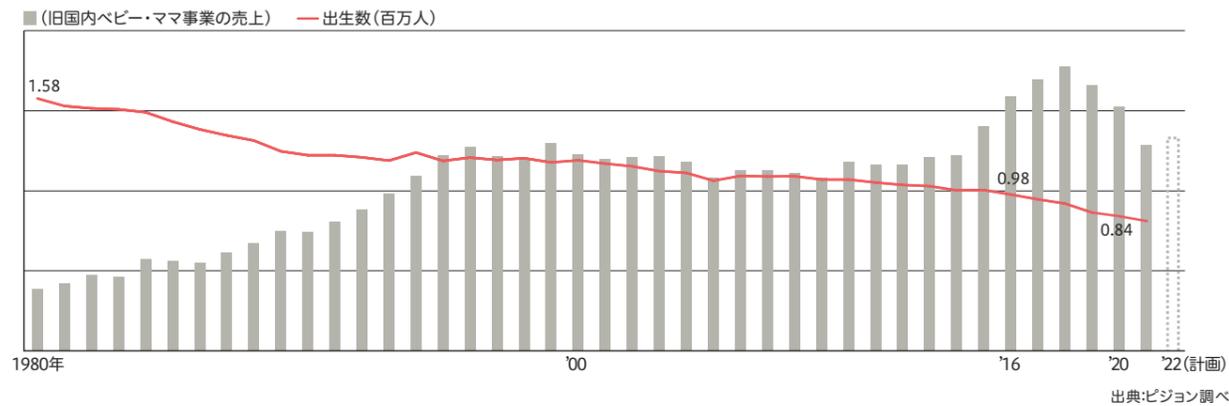
日本における出生数は2020年に84.0万人(厚生労働省「2020年人口動態統計の年間統計(確定数)」)と過去最低を更新し、2021年には、新型コロナウイルス感染症拡大による産み控えの影響から、過去最少の2020年の水準をさらに下回る見通しとなっています。一方、日本の女性の就業率が全年齢ベースで51.8%と5割を超えている(厚生労働省「令和2年版働く女性の実情」)中で、子育て支援の面でも当社への期待は大きくなっています。

また、総人口に占める65歳以上人口の割合(高齢化率)は過去最高の29.1%(総務省統計局2021年9月15日現在推計)と、高齢化も進んでいます。

●ピジョンブランドの競争優位性

ピジョンは60年を超える哺乳研究や乳幼児発達研究をもとに、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。業界のリーディング・ブランドとして広く認知されており、マーケットシェアを高めると同時に、多様な商品カテゴリを展開しているところに、ピジョンの強みがあります。その結果、1975年から少子化が進む日本市場の中でも業績を伸ばしてきました。近年では、後発参入のベビーカーや抱っこひも、バウンサーなどのカテゴリにおいても、その存在感を高めています。また、育児用品で培った「安全・安心・信頼」のピジョンブランドの下、「子どもの育ちを第一に」との考えに沿って事業所内保育運営受託などの子育て支援に関わる事業も推進し、皆さまから信頼を得ています。「赤ちゃんのことを一番知っている」ピジョングループならではの保育・サービス内容で、常に質的向上を図りながら事業を展開しています。高齢者向けには、生活者の未充足ニーズを的確に切り出す商品企画力や、ベビー用品で培った品質管理力の高さを強みに、競争優位性のある新商品の投入や介護サービスの品質向上を図っています。

日本の出生数と当社の売上高推移(旧国内ベビーママ事業の売上)



●事業戦略

育児および女性向け用品については、国内シェア80%超の基幹商品である哺乳器に加え、スキンケア商品やベビーカーなどの大型商品についても事業拡大と市場シェアの向上を図っています。また、ダイレクト・コミュニケーションの継続によるマタニティ層へのアプローチの強化に加え、医療従事者との協働を目指した普及活動の推進にも取り組んでいます。子育て支援においては、皆さまの信頼と評価が社会的な価値となっており、事業の成長・発展につながるため、何よりも優先して事業品質となる保育品質のさらなる向上に力を注いでいます。また高齢者向けでは、車いすなどの施設向け商品だけでなく、おしりふき、からだふき、スキンケア、食事・口腔ケアといった自社での開発・製造を行っている商品を中心に競争力の向上を図っています。

●2021年12月期の成果

新会計基準ベース*1の前期と比較して、売上高は14.9%減の382億64百万円、セグメント利益は売上高の減少に伴う総利益の減少等により31.3%減の20億65百万円となりました。

育児および女性向け用品については、訪日外国人によるインバウンド需要の消滅に加え、日本国内のお客様の外出自粛、また前期にみられた洗浄消毒関連商品やウェットティッシュ等の新型コロナウイルス関連の特需が一巡したことなど、21年12月期も全国的な新型コロナウイルス感染症拡大の影響が継続したこともあり、売上高が前期を下回り、ベビーケア*2としては前期より5.8%の減収となりました。一方で、新しい生活様式にマッチしたさく乳器や乳歯ケア、電動鼻吸い器やパックごはんは好調に推移したほか、基幹商品(哺乳器、スキンケア、さく乳器、口腔ケア)は、哺乳器の国内シェアが88%*3となるなど軒並み市場シェアを拡大しました。新商品としては、2021年7月におうち時間をもっと家族の幸せな時間にし、家族の幸せの輪をはぐくむバウンサー「Wuggy(ウギー)」を、9月に企業限定の大人気ベビーカーシリーズ「BASIS(ベイス)」の第5弾「BASISポルカドットデニム」をそれぞれ新発売し、ご好評をいただいています。また2021年12月には、各ご家庭それぞれで異なる育児や家事のやり方を、動画や画像・テキストでパートナーに共有し、新たに始まった育児生活を支援する育児・家事共有サポートアプリ「我が家のトリセツ」の提供を開始するなど、商品・サービス両面の拡充にも取り組みました。また、ダイレクト・コミュニケーションの一環として、お取引先とのセミナー共同開催や、当社商品の特徴をわかりやすくお伝えするSNSライブ配信を行い、合計で5,000名以上の方にご視聴いただきました。加えて、妊娠中のママを対象とした「おっぱいかレッジ」には1,300名を超える方にオンラインでご参加いただきました。withコロナ時代のママやパパの不安を和らげるため、ウェブサイトやSNSを通じたサポートコンテンツの充実にも継続して取り組んでおり、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」の内容についても、お客様に寄り添った一層の改善を進めていきます。

ヘルスケア・介護用品については、前期に見られた衛生関連商品の特需が一巡したこと、計画どおり製品ポートフォリオの見直しを実施したことなどにより、売上高は減少しましたが、総利益率は前期より1.9ポイント改善しました。また2021年2月には、当社の口腔ケアシリーズを「クリンスマイルシリーズ」へ一新して販売を開始したほか、8月には、風味や見た目が損なわれず本来の食事を楽しめるとろみ調整食品「液体とろみかけるだけ」を新発売するなど、商品投入も積極的に行いました。今後も引き続き小売店および介護施設等への営業活動を強化しながら、介護サービスの品質向上などの施策実行を徹底していきます。子育て支援については、当期に事業所内保育施設等64カ所にてサービスを展開しました。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。

*1 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。
 *2 2021年12月に「国内ベビー・ママ」から名称変更。
 *3 当社調べ(哺乳器・乳首セルアウト、金額ベース)



Japan Business [日本事業]

●中長期の価値創造のための取り組み

環境に配慮したものづくり Pigeon Package Act 2025

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、環境に配慮したものづくりを進めています。お客様が環境に配慮した製品をお選びいただけるよう、2021年2月より当社独自の環境基準を満たした製品へ「ピジョン環境ラベル」の表示を開始しています。2025年には、日本国内で販売するベビー・マタニティ全製品のパッケージを「ピジョン環境ラベル表示基準」を満たす設計にすることを目指し、「Pigeon Package Act 2025」において定量的な年度目標を定め、取り組んでいます。

2021年の取り組み状況

ピジョン環境ラベルを表示した製品は、全対象製品のうち34%に達しました。

ピジョン環境ラベル表示製品

森林認証紙の使用

母乳実感新シリーズすべてのパッケージと説明書に森林認証紙を使用しています。



リサイクル原料の使用

ベビー食器セット<KIPPOI(キッポイ)>の紙包装の90%に再生紙を、プラスチック包装の80%にリサイクルPETを使用しています。



新入社員を対象にしたSDGs研修の実施

新入社員が環境問題や社会問題を深く理解し、自分ごととして捉えることを目的とし、2021年入社の新入社員を対象に、SDGs研修を実施しました。研修では、一般社団法人イマコラボが提供するカードゲーム「2030 SDGs」を用いて、SDGsの17の目標を達成するために、現在から2030年までの道のりを疑似体験しながら、SDGsについて理解を深めました。参加した新入社員からは、「研修を通してSDGsに取り組む意義を学び、またバラバラな事柄だと思っていた社会問題がつながっていることに気がきました」といった声があり、事業活動を通してどのように社会課題の解決に貢献して企業価値を高めていくことができるのか、思考するきっかけを与えています。

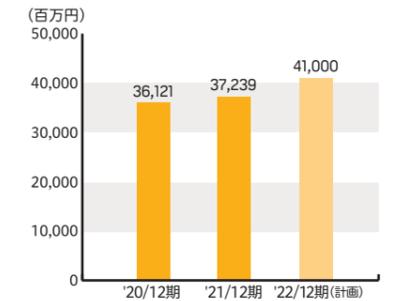


China Business [中国事業]

●中国の事業環境

中国では2016年以降、出生数は減少トレンドにあるものの、2021年の年間出生数は1,062万人(中国国家统计局)と、巨大市場であることに変わりありません。中国全体の可処分所得が増加し続ける中で商品の安全性に対する消費者の関心も高まっており、中国市場でのピジョンの成長ポテンシャルは非常に高くなっています。また、新しくファミリーを形成する層が1980年代、1990年代からデジタルネイティブ世代へと移行していくに伴い、消費活動のEコマースシフトが進んでいます。ピジョンはこの流れに柔軟に取り組んでおり、中国本土におけるEコマースチャネルの販売構成比が年々高まっています。

中国事業売上高(新基準)

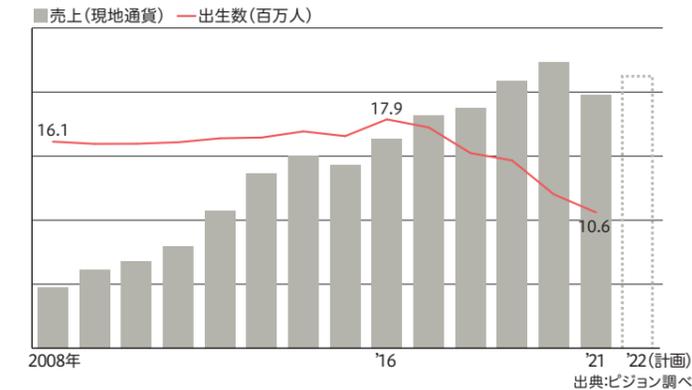


※当社は会計方針の変更として、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年12月期から適用しています。「20/12期」については、変更後の会計基準ベースでの試算値となります。

●ピジョンブランドの競争優位性

ピジョンでは、2002年に中国市場へ本格進出以来、商圏を沿海部から内陸部まで含めた中国全土へと拡大し、いわゆる「新富裕層」を主要ターゲットに、主力の哺乳器やスキンケア商品を中心に、500品目以上の商品を市場に展開しています。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10年以上にわたって行っており、中国においてもピジョンは安心・安全・高品質なベビー用品のリーディング・ブランドとして広く認知されています。

中国の出生数と当社の売上高推移(中国本土売上)



ピジョンマニュファクチャリング上海(工場)



母乳育児コンサルテーション



マタニティクラス

China Business [中国事業]

●中国での事業戦略

販売面では、Eコマースでの販売比率が年々拡大しており、2021年は中国本土の売上の67%を占めるまでになりました。SNSを活用した直接的な消費者とのコミュニケーションを強化し、引き続きニーズを探っていきます。コロナ禍で小規模な小売店の閉店が加速していることもあり、実店舗チャンネルの売上は減少傾向ではありますが、アボカドスキンケア等の実店舗チャンネル限定商品を投入することで売上減少に歯止めをかけるべく、取り組みを強化しています。

また生産面では、上海のPIGEON MANUFACTURING(SHANGHAI) CO., LTD.で、当社の主力製品である哺乳器やシリコン乳首、スキンケア製品などの製造、製品の組立加工を行っているほか、江蘇省常州市のPIGEON INDUSTRIES(CHANGZHOU) CO., LTD.にて、母乳パッドやおしりふき、ベビー用紙おむつなどを生産しています。また、2022年からは中国事業が持つピジョンブランドのマーケティング、Eコマースでのノウハウやリソースを活用し、北米市場でのピジョンブランド販売も開始する予定です。

●2021年12月期の成果

新会計基準ベース*1の前期と比較して、売上高は1.3%減の372億39百万円、セグメント利益は6.4%減の117億92百万円となりました。

中国本土では前期に見られた旺盛な消費需要が一服したことや、新型コロナウイルス感染症の影響が実店舗で残ったこともあり、現地通貨ベースの中国本土の売上高はセルインベースで前期比約6%の減収となりました。2021年9月には、日本・中国でトップシェアである哺乳器「自然実感」シリーズ(日本での商品名は「母乳実感®」)をリニューアルし、世界に先駆けて中国の主要Eコマースサイトで先行販売を開始しました。その結果、哺乳器の市場シェアは2021年末時点で45%超*2に拡大しました。スキンケアカテゴリにおいては、温泉の成分に着目したシリーズの新発売や既存商品のリニューアル実施に加え、実店舗チャンネル専売品の「アボカドスキンケアシリーズ」が発売1年で販売数100万個を突破するなど順調に売上を伸ばし、前期から2桁成長と好調が続きました。また毎年中国最大のEコマースショッピングイベントである11月の「ダブルイレブン」商戦では、Eコマースチャンネル全体の売上が前年から4%伸長し、中国大手Eコマースサイト「京东商城(JD.com)」では、哺乳用品とベビースキンケアのブランドランキングで引き続き第1位となったほか、「天猫(Tmall)」でも哺乳用品で販売額1位を獲得しました。

利益面では前期を下回る結果となりましたが、これは商品販売構成の変化に加え、ブランド力強化に向けた取り組み、また拡大が急加速しているEコマースでの販売強化および新商品の販売促進等の積極的な活動と将来を見据えた費用投下によるものです。中国本土におけるEコマースチャンネルの販売比率は67%にまで拡大しましたが、その一方で実店舗チャンネルでの売上は減少しています。当社では今後もこのトレンドが継続すると見て、Eコマースを中心に取り組みを強化するとともに、SNSやライブ配信等を活用した直接的な消費者とのコミュニケーションの活性化や販売強化を進めていきます。また、実店舗での店頭販促や新商品の配荷促進、病産院活動などの強化も引き続き実施しながら、お客様との接点を増やし、さらなる事業拡大に向けた取り組みを進めていきます。

*1 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。
*2 当社調べ(哺乳器・乳首セルアウト、金額ベース)



温泉スキンケアシリーズ



柚子スキンケアシリーズ



リニューアルされた自然実感

●中長期の価値創造のための取り組み

ボランティア活動への参加や専用商品の寄贈を通じた口唇口蓋裂の赤ちゃんの支援

「すべての赤ちゃんのより良い哺乳」のために、PIGEON(SHANGHAI) CO., LTD.は、非営利団体Operation Smileと協働し、口唇口蓋裂^{こうしんこうがいれつ}児を支援するための活動を行っています。口唇口蓋裂児用哺乳器やベビーフードの寄贈を行うだけでなく、2021年5月の活動では、中国雲南省の病院で60人以上の赤ちゃんがOperation Smileの支援によって無償で口唇口蓋裂の手術を受けるに際し、PIGEON(SHANGHAI) CO., LTD.の社員が赤ちゃんのご家族を検査室や手術室に案内するサポートを行いました。ご家族や医療従事者とのコミュニケーションの中で、哺乳や育児のお困りごとや口唇口蓋裂についてお話を伺うことができ、理解と知識を深める機会となっています。



©Operation Smile

使用済み哺乳器を回収、トレーとして再生し、お客様へプレゼント

持続可能な社会の実現に向けてプラスチックごみの削減を目指し、哺乳器を回収しリサイクルする活動を2021年12月より開始しました。お客様にご利用いただき役目を終えたPPSU*製の哺乳器をベビー用品専門店で設置している回収ボックスとお客様からの郵送により回収。PIGEON MANUFACTURING(SHANGHAI) CO., LTDで破碎したのち、トレーとして再生し、お客様へプレゼントしています。資源循環の実現に向け、当社商品の回収やリサイクルについて検討と試行を重ねていきます。

*ポリフェニルサルホン



Singapore Business [シンガポール事業]

●事業環境

世界では毎年1億4,000万人の新生児が生まれているといわれており、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。なかでも年間出生数が約2,400万人のインド、約480万人のインドネシア*は、ピジョンの重点市場と位置づけて、事業の拡大を図っています。シンガポール事業が展開しているエリアでは経済成長に伴って年間可処分所得が5,000~3万5,000米ドルの中間層も拡大しており、上位中間層(所得水準が同1万2,000米ドル以上)まで含めたピジョンのターゲット層はさらに拡大する見通しです。

*出典: Our world in Data

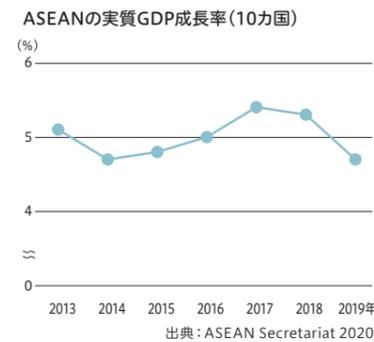
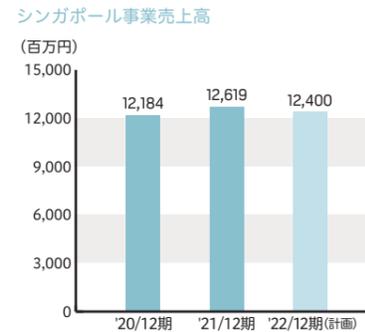
●ピジョンブランドの競争優位性

1970年代から進出している東南アジアでは、哺乳研究や乳幼児発達研究をもとに作られた高品質な商品と、信頼できる現地パートナーの協力によって、すでにピジョンブランドの顧客認知が進んでおり、インドネシア、シンガポール、タイ、ベトナムでは、ピジョンは哺乳器のトップシェアブランドになっています。

●事業戦略

事業内の販売エリアには新興国が多いことから、ほかの事業エリアに比べてボリュームゾーンとなる消費価格帯が異なることも多く、また民族・言語・宗教・文化も多様であることから、それぞれの地域で消費者理解を深め、スピーディにそのニーズへに対応していくことが重要です。直近では、環境に対する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、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ンネル戦略も進行しています。

タイ、インド、インドネシアなどの現地工場で生産した哺乳器・乳首などは、現地市場並びに日本を含めた他国向けにも輸出しています。



●重点市場：インドでの事業展開

13億8,000万人(2020世界銀行資料)の人口を抱えるインドでは、その約半数が25歳未満と若く、年間出生数は中国を大きく上回る2,400万人ともいわれています。2027年までに中国を抜いて総人口が世界1位になると予測される同国において、当社は2009年から、インド国内において安心・安全・高品質なベビー用品ブランドとしての認知を高めるべく事業を推進しています。デリー、ムンバイなどの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として、流通体制の整備や強化を進め、薬局ルートを中心とした販売店舗数の拡大と、Eコマースの強化を図っています。また、2015年からは現地工場での哺乳器・乳首の生産を開始し、日本などへの輸出も行っています。

●重点市場：インドネシアでの事業展開

インドネシアにおいては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もとで国内ほぼ全土をカバーできる販売網を構築しています。成熟前の育児用品市場に進出できたことに加え、複数の国立病院との連携により、当社のブランド認知は非常に高くなりました。販売面では、2019年には新たに販売会社PT PIGEON BABY LAB INDONESIAを設立するなど、インドネシア市場での事業拡大を進めています。基幹商品である哺乳器カテゴリにおいては、ピジョンはすでにインドネシア国内で高い市場シェアを獲得できており、近年は高価格帯である広口哺乳器の売上を継続して伸ばしています。その他のカテゴリにおいては、「高品質・お求めやすい価格」を実現できる新商品の開発を行うだけでなく、必要に応じてピジョンの要求する高い品質基準を実現できる現地の優良サプライヤー活用により価格競争力を向上させることで、上位中間層をターゲットにした商品戦略を進めています。

生産面では、1995年に哺乳器・乳首等育児関連用品の製造を目的に現地パートナーと合併で設立した工場PT PIGEON INDONESIA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、工場の拡張を行いました。今後のシンガポール事業のものづくりを、他拠点とシナジーを持って進めていきます。

●2021年12月期の成果

前期と比較して、売上高は3.6%増の126億19百万円、セグメント利益は10.0%増の18億11百万円となりました。シンガポール事業が管轄するASEAN地域およびインドでは、各地で緊急事態宣言の発出や都市封鎖によって営業活動が制限されるなど、依然として新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きく残る厳しい状況となりましたが、そのような中でも、現地通貨ベースではインド国内では前期比約8%の増収、マレーシアも同約8%の増収と回復基調を示しました。また輸出市場については、中東・東南アジア向けの輸出販売の鈍化等が見られましたが、ベトナムやオーストラリア向けが通期で好調に推移しました。商品においては、基幹商品(哺乳器、さく乳器、スキンケア、口腔ケア)の売上は前期から2桁伸びており、中でも注力しているスキンケアカテゴリでは、成分の90%以上を植物由来とし、加えて容器の一部には再生原料を使用するなど地球環境にも配慮した「ナチュラル・ボタニカル・ベビースキンケアシリーズ」を2021年8月に新発売しました。また哺乳器Sof Touch™などは、コリック*を予防する「通気システム」を採用した哺乳器としてご評価いただき「Influential Brands」や「the Asian parent Awards 2021」において「Best Baby Bottle」を受賞しています。今後も、上位中間層向け商品の開発・投入の推進とEコマースの強化を通じて、当社ブランドのさらなる市場浸透と各国での安定したサプライチェーンの構築を図り、積極的に営業・マーケティング活動を展開していきます。

*乳児コリック: 乳児初期の原因不明の激しい泣き。この泣きが1日3時間以上(累計)、1週間で3日以上続く場合が当てはまる。生後2週間目頃から3カ月齢頃までの、基本的に健康な乳児にみられる。



ナチュラル・ボタニカル・ベビー スキンケアシリーズ



シンガポールの店頭



Protequa baby スキンケア



電動歯ブラシ



母乳パッド Comfy Feel



サウジアラビアの店頭



新商品発売オンラインイベント

Singapore Business [シンガポール事業]

●中長期の価値創造のための取り組み

パティック柄の哺乳器の販売を通じた口唇口蓋裂手術の支援

PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.とPT PIGEON INDONESIA、そしてインドネシアのビジネスパートナーであるPT. MULTI INDOCITRA Tbkは、口唇口蓋裂のために授乳が困難な赤ちゃんを支援する活動を行っています。

2016年から現在まで、インドネシアの伝統染物であるパティック柄をモチーフとしてデザインした哺乳器の売上の一部をインドネシアの口唇口蓋裂協会であるYPPCBLに寄付し、手術費用を支払うことができないご家族・子どもたちへの口唇口蓋裂手術を支援しています。



ナチュラル・ボタニカル・ベビー スキンケアシリーズの販売

2021年8月より、新しいスキンケアシリーズ「ナチュラル・ボタニカル・ベビー」の販売をシンガポール・インドネシアなどの国で開始しました。成分の90%以上に植物由来の原料を使用し、理想的な処方です。敏感な赤ちゃんの肌をしっかりと保護します。さらに、ボトルにはリサイクル素材を使用することで、プラスチック使用量の抑制と資源の循環にも貢献します。また、WWF（世界自然保護基金）と連携し、商品を購入された先着1,000名のお客様に森林再生活動の一環として苗木のオーナー証明書を発行するなど、「自然由来で肌にも環境にもやさしい」サステナブルな製品になっています。

WWFとは、ほかにも園児向けに、自然の大切さを学ぶための教材を製作するなど、さまざまな形で持続的な環境負荷軽減に取り組んでいます。



ボトルリサイクル活動

シンガポール国内の店頭・保育園・コミュニティセンター等さまざまな場所に回収スペースを設置し、お客様から役目を果たした哺乳器をブランドを問わず回収しています。2019年にキャンペーンを開始して以来、2021年末迄の3年間で合計3万5,702本*の哺乳器を回収しました。回収した哺乳器は、シンガポール国内の処理施設で収集・粉碎後、他社プラスチック製品の原材料の一部として再利用されています。

* PPSU (ポリフェニルサルホン) 160ml 1本当たりの重量で換算



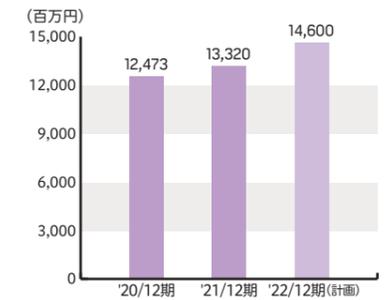
Lansinoh Business [ランシノ事業]



●市場環境

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、2020年の出生数は1979年以来最少を更新しました。しかし米国の国立衛生統計センター（NCHS）発表では、2021年の出生数が前年比1.3%増の約366万人となり、7年ぶりに増加しました。合計特殊出生率は1.66（暫定値）となっています。一方で、米国はもちろん、世界的に母乳育児の重要性や、母乳育児の医学的・経済的なメリットについての認知は年々高まっており、母乳関連商品への需要は確実に高まっています。

ランシノ事業売上高



●ランシノブランドの競争優位性

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

*当社調べ



●事業戦略

ランシノ事業の展開エリアは、北米（アメリカ、カナダほか）、欧州（イギリス、ドイツ、ベルギーほか）のほか、中国、トルコ、中南米となっています。世界中のママと赤ちゃんの新しい人生の最高のスタートをサポートするため、多くの医師が推奨する乳首ケアクリームから、Bluetooth接続できる電動さく乳器、生後数日間をサポートする病院用製品まで、ランシノは母乳育児におけるトータルソリューションを提供しています。2021年からは新カテゴリとして産前・産後ケア商品の販売を開始し、母乳育児だけでなく「妊娠・出産ケア」へのブランド拡張も進めています。販売面では各国の主要な薬局、ベビー専門店や量販店はもちろん、近年ではEコマースでの販売比率も拡大しています。今後はさらなる事業拡大に向け、商品ラインアップの拡充やEコマースの強化、マーケティング活動、ブランド強化等の取り組みを進めていきます。

また、2010年に妊産婦・乳幼児用品の製造を目的として、トルコに LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO. を設立しており、近年では一部のピジョン製品の製造も行うなど、他事業とのシナジーも高めています。



ランシノブランドの商品ラインアップ (一例)



ランシノ電動さく乳器「Smartpump2.0」

Lansinoh Business [ランシノ事業]



●欧州での事業展開

米国事業の次に大きい欧州地域では、ドイツ、フランス、ベルギー、トルコなどでの売上が伸びています。フランスは欧州で最も高い出生率を維持してきた国で、2020年の出生率は1.84人（Knoemaワールドデータ・アトラス「フランス合計特殊出生率」）と低下したものの、依然安定した水準にあります。ドイツでは、政府による子育て支援の拡充や移民・難民の受け入れもあり、2016年頃はベビーブームに沸いたものの、2019年以降、出生数の減少が続いています。フランスやドイツなどでは昨年Eコマース比率が伸びている一方、トルコでは大手ベビーチェーンでの販売が伸びるなど、各国・地域によって異なる事業戦略を展開しながら、シェアの拡大を図っています。



●2021年12月期の成果

前期と比較して、売上高は6.8%増の133億20百万円、セグメント利益は30.4%減の9億53百万円となりました。新型コロナウイルス感染症が拡大する中、主にEコマースチャネルにおける販売が堅調に推移したことに加え、円安による為替のプラス影響もありました。北米では、物流の混乱による商品入荷および出荷遅延が断続的に発生していたものの、主力商品の乳首ケアクリームや2021年6月に新発売した産前・産後ケア商品の売上が堅調に推移し、現地通貨ベースで約6%の増収となりました。北米においては、乳首クリーム、手動さく乳器、母乳パッドはトップシェアを維持しています。中国では消耗品の競争激化で前年比減収となりましたが、欧州ではドイツ、イギリス、ベルギー、トルコなどが伸びました。利益面では、北米を中心とした物流混乱によって海上運賃やトラック輸送費などの物流費の高騰が続き、ランシノ事業の利益率は大きく影響を受けました。また、新商品発売に向けた研究開発費や販売管理費を積極的に使用したこともあり、減益となりました。

今後は、北米に加えて、欧州や中国等での一層の事業拡大に向け、商品ラインアップの拡充やEコマースの強化、マーケティング活動、ブランド強化等の取り組みを進めていきます。



●ピジョングループ初となる「産前・産後ケア」商品の展開を開始

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商品を2021年6月から販売しています。洗浄ボトルや鎮痛剤、温冷ビーズパック等、主要市場（アメリカ、ドイツ等）での販売は非常に好調です。

発売直後から商品レビューキャンペーンも実施し、大手Eコマースサイト等ではお客様から高い評価をいただいています。今後はこの新しい「産前・産後ケア」カテゴリの確立と定着に向け、一層の商品ラインアップの拡充を目指し、研究開発およびマーケティング活動等を推進していきます。



●中長期の価値創造のための取り組み

事業活動が気候に実質的な影響をおよぼさない「気候中立商品」の販売

ランシノ事業では、事業活動がもたらす気候への影響に責任を持ち、第三者機関から認証を受けた「気候中立商品」を販売しています。気候中立商品とは、原材料から廃棄に至るまでの製品ライフサイクル全体での温室効果ガス排出量の削減に努め、残りの排出量は温室効果ガスを削減すると認定された環境プロジェクトに投資し相殺することで、気候に実質的な影響を及ぼさない商品です。2021年は3つの商品が気候中立商品の認証を受けています。



●女性活躍推進のための取り組み

トルコの工場は、Great Place to Work®から「働きがいのある会社」として認定を受けています。特に、女性の活躍支援に注力しており、授乳室の設置や母乳育児相談等の医療支援を通して妊娠中や出産後のサポートを実施し、これらの活動についてハンドブックにまとめ妊娠中の社員に配布しています。2021年には、トルコの女性にとって最も働きやすい会社をランキング形式で発表した2021年版トルコにおける「働きがいのある会社」女性ランキングで従業員100-249人部門の1位に選出されました。



●役員指名プロセスと任意の指名委員会

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ています。また、役員指名ポリシーにおいて、最高経営責任者（CEO）に求められる人材像を「『Pigeon Way』の価値観のもと人間力を磨き企業価値（社会価値、経済価値）を高め続けられる人材」とし、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）に加え選解任基準、後継者計画、任期等を定めています。

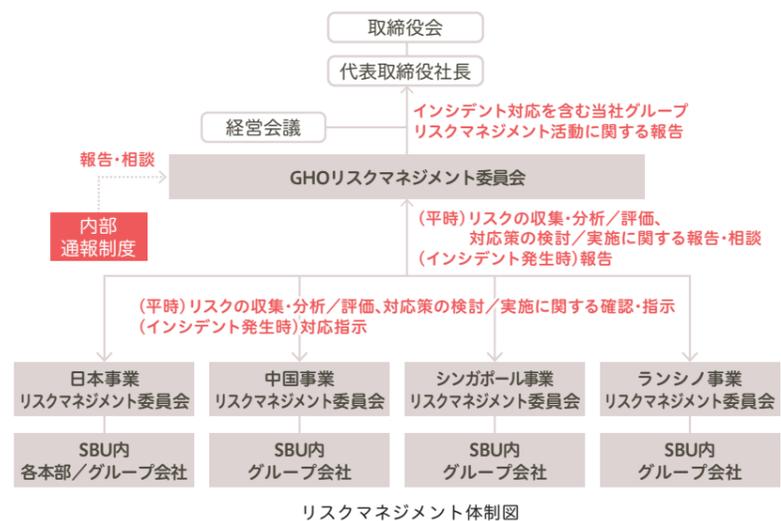
役員報酬および役員指名ポリシーの詳細は、当社コーポレートサイトをご参照ください。
https://www.pigeon.co.jp/sustainability/governance_top/governance/

●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、全社的內部統制、決算財務プロセスについて評価テストを行い、整備と運用の適正性を監視しています。

●リスクマネジメント

当社グループのリスクマネジメント対応を体系的に定めるリスクマネジメント規程に基づき、代表取締役社長のもとに、GHO担当取締役を委員長とするGHOリスクマネジメント委員会を設置し、また、GHOリスクマネジメント委員会のもとに、事業セグメントごとに、各事業セグメントの統括責任者を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置しています。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、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。各事業セグメントにおけるリスクマネジメント委員会は、各々の事業セグメントに係るリスク情報を、同セグメント下のグループ会社に係るリスク情報も含め収集、分析・評価し、対応策を検討・実施しています。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。さらに、内部通報制度による各種相談・通報についてもGHOリスクマネジメント委員会に情報集約され、リスクマネジメント委員会またはリスクマネジメント委員会が指名した部署等が相談・通報内容に応じた必要な対応をします。なお、当社グループのリスクマネジメント活動については、GHOリスクマネジメント委員会より少なくとも年に1度取締役会に報告しています。



●株主・投資家との責任のある対話

当社では、IRミーティングや決算説明会においてWebや電話会議を活用することで、コロナ禍においても積極的に株主・投資家の皆さまとの責任ある対話に努めています。株主総会は最高意思決定機関であるとともに、株主の皆さまとの建設的な対話の場であるとの認識のもと、株主の皆さまが十分な権利行使期間を確保し、適正に権利行使できる環境を整備しています。招集通知は、株主総会開催日の約1カ月前に当社コーポレートサイト等でその内容を日本語および英語にて事前に開示し、総会開催日の3週間前に発送しています。また、インターネットによる議決権行使や議決権電子行使プラットフォームを利用するなど、議決権行使の利便性確保に努めているほか、株主総会会場での手話通訳によるサポート、臨時託児所の設置、信託銀行等名義で当社株式を保有する実質株主の方の株主総会会場内での傍聴を当社所定の手続きを経たうえで認めるなどの運営を行っています。なお、2022年3月30日に開催した第65期定時株主総会では、新型コロナウイルス感染拡大防止における対応の一環として、前年に引き続き、来場されない株主の方でも株主総会の様子をご覧いただけるようバーチャル形式を併用しました。

株主・投資家との責任のある対話	
第65期定時株主総会 (2022年3月30日開催)	ご来場株主数：81名* 議決権行使率：82.0%
機関投資家とのIRミーティング	対応件数：延べ370件 (2021年12月期)

*参加型バーチャル株主総会も開催

●コンプライアンス

当社では、すべての活動の基本となる「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、ピジョンが企業活動においてコンプライアンスを実践するうえで関係するすべてのステークホルダー（利害関係者）から信頼・支持を得るための指針となるものです。社員一人ひとりが「Pigeon Way」およびコンプライアンスへの取り組みを強く意識していくためには、企業の理念と経営者の価値観をピジョングループの全社員に伝え続けることが重要であると考え、代表取締役はじめ役員全員が率先垂範してその精神の徹底を図ることとしています。なお、特にリスクの高い「贈収賄・腐敗防止」「競争法遵守」「情報管理」の3分野については、具体的なとるべき行動および必要な体制や仕組みを示す「コンプライアンスポリシー」を定めています。

コンプライアンス教育については、企業倫理綱領等を題材として、e-ラーニング等の研修を当社および国内・海外グループ各社において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。また、独占禁止法、景品表示法など当社グループの事業に関する法律やハラスメントなどコンプライアンス概論、その他日常の業務に関係して発生すると思われるコンプライアンスに関する内容を取り上げ、その理解を通じてコンプライアンスへの取り組みを意識してもらう目的で、当社および国内グループ全社の社員に「ピジョンコンプライアンス通信」を月1回配信しています。2021年のコンプライアンス研修では、当社グループのすべての社員に対して、コンプライアンスの重要性を代表取締役社長からの動画メッセージで伝えたほか、Pigeon Wayや企業倫理綱領（腐敗防止や競争法の遵守を含む）、スピークアップ窓口について、独自の資料を基に説明し、社員が日常業務において身に付けておくべきコンプライアンスの浸透を図りました。研修後には受講者へのアンケートを行い、内容の改善に活かしています。内部通報制度については、「スピークアップ窓口」（ピジョングループ社員用、窓口は常勤監査役、法務部、顧問弁護士の3つ）、「ピジョン・パートナーズライン」（お取引先様等用、窓口は法務部、顧問弁護士の2つ）を各々設置しています。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にて対応を検討し、事実関係の調査を進めるなど問題の早期解決を図る体制を整えています。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、2021年度におけるスピークアップ窓口通報件数は3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。また、コンプライアンス教育の内容および内部通報制度の通報内容については、毎年取締役会に報告されています。

取締役 (2022年3月30日現在)



代表取締役会長
兼 取締役会議長
山下 茂



代表取締役社長
北澤 憲政



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
兼 経理財務本部長



取締役常務執行役員
倉知 康典
日本事業統括責任者



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



取締役 (社外)
新田 孝之
(2015年4月就任)



取締役 (社外)
鳩山 玲人
(2016年4月就任)



取締役 (社外)
林 千晶
(2020年3月就任)



取締役 (社外)
山口 絵理子
(2020年3月就任)



取締役 (社外)
三和 裕美子
(2022年3月就任)

監査役 (2022年3月30日現在)



常勤監査役
西本 浩



常勤監査役
石上 光志



監査役 (社外)
大津 広一
(2019年4月就任)



監査役 (社外)
太子堂 厚子
(2019年4月就任)

※ 取締役 新田 孝之、鳩山 玲人、林 千晶、山口 絵理子および三和 裕美子は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
※ 監査役 大津 広一および太子堂 厚子は会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

執行役員 (2022年3月30日現在)

- 矢野 亮 上級執行役員
中国事業本部長
兼 PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. 代表取締役
- 田窪 伸郎 経営戦略本部長
- 筒井 克志 開発本部長
- 浦狩 高年 ベビーケア事業本部長
- 賀来 健 PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. 代表取締役

- 仲田 祐介 上級執行役員
シンガポール事業本部長
兼 PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. 取締役会長
- 小原 裕子 お客様コミュニケーション本部長
- 田島 和幸 購買・品質管理本部長
- 鶴 孝則 管理本部長
- 松島 浩司 ランシノ事業本部副本部長
兼 LANSINOH LABORATORIES, INC. 取締役

● 取締役に求められる専門性

当社の取締役会・監査役会の実効性を確保するためには、各々の会議体を構成する個々の取締役および監査役が各々担う専門性を明らかにすることが前提として必要であると考え、以下の表(スキルマトリクス)に専門性を明らかにしました。なお、取締役に求められる専門性の各項目については、当社経営理念“愛”を中核としたすべての活動の拠り所である「Pigeon Way」と、その中で掲げている「存在意義(Purpose)」、またその実現に向けてサステナビリティ経営の視点で当社が解決すべき6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 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意思にも合致するため、「第7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。

		取締役に求められる専門性									
氏名/地位		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 (※)	マーケティング・ブランディング	人材育成・企業文化	財務・会計	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	社会課題解決
取締役	山下 茂 代表取締役会長 兼 取締役会議長	○	○	○				○	○		
	北澤 憲政 代表取締役社長	○	○	○	○		○				
	板倉 正 取締役専務執行役員		○		○	○				○	
	倉知 康典 取締役常務執行役員		○				○	○			
	Kevin Vyse-Peacock 取締役上席執行役員	○	○	○	○		○				
	新田 孝之 社外取締役	○							○	○	
	鳩山 玲人 社外取締役	○		○			○		○	○	
	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							○	○		○
監査役	西本 浩 常勤監査役		○			○					
	石上 光志 常勤監査役	○	○					○			
	大津 広一 社外監査役								○	○	
	太子堂 厚子 社外監査役									○	○

(※) SCM: サプライチェーンマネジメント

委員会の構成

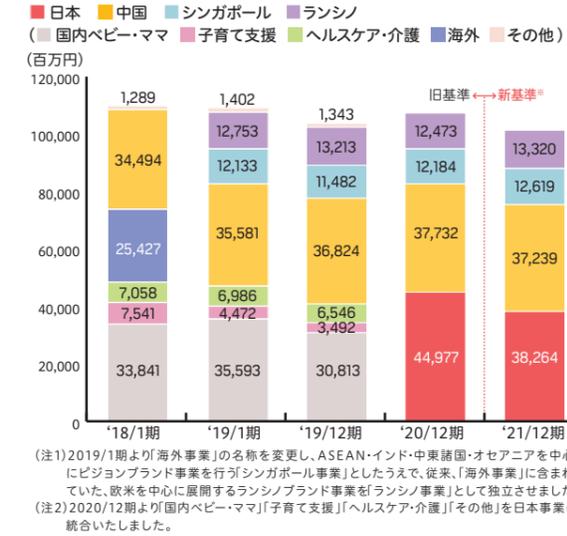
取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とし、委員の過半数が社外役員で構成される委員会を設置しています。

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

連結損益計算書(20年旧基準、21年新基準での比較)

(単位:百万円)	20/12期		21/12期	
	実績	実績	前期比	
売上高	99,380	93,080	99.0%	
売上原価	49,459	49,008	99.1%	
売上総利益	49,921	44,072	98.9%	
販売費及び一般管理費	34,605	30,735	104.3%	
営業利益	15,316	13,336	88.4%	
経常利益	16,113	14,648	90.9%	
親会社株主に帰属する当期純利益	10,643	8,785	82.5%	

セグメント別売上高の推移



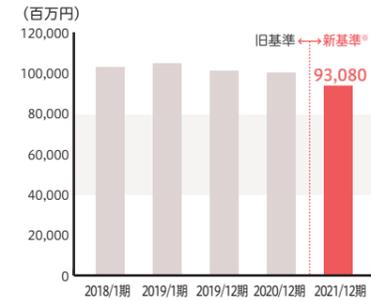
*当社は会計方針の変更として、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年12月期から適用しています。下記の表にある「20年12月期」の数値は、新会計基準を適用した試算値となります。

【参考】セグメント別実績

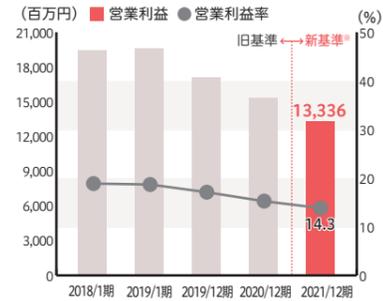
	20年12月期(新基準換算)						21年12月期(新基準)						
	売上高	構成比	総利益	総利益率	セグメント利益	セグメント利益率	売上高	構成比	前期比:率	総利益	総利益率	セグメント利益	セグメント利益率
連結計上額	94,021	100.0%	44,562	47.4%	15,080	16.0%	93,080	100.0%	99.0%	44,072	47.3%	13,336	14.3%
日本事業	41,231	43.9%	14,021	34.0%	2,772	6.7%	38,264	41.1%	92.8%	13,142	34.3%	2,065	5.4%
中国事業	36,121	38.4%	18,877	52.3%	12,600	34.9%	37,239	40.0%	103.1%	18,971	50.9%	11,792	31.7%
シンガポール事業	12,184	13.0%	4,680	38.4%	1,647	13.5%	12,619	13.6%	103.6%	4,887	38.7%	1,811	14.4%
ランシノ事業	12,473	13.3%	6,930	55.6%	1,370	11.0%	13,320	14.3%	106.8%	7,125	53.5%	953	7.2%
セグメント間取引消去	▲7,986	▲8.5%	-	-	-	-	▲8,363	▲9.0%	-	-	-	-	-

※今期(21年12月期)より、日本事業および中国事業は新収益認識基準を適用しています。※2020年12月期の新基準での実績は試算値です。※ランシノ上海の売上等は、ランシノ事業に含まれています。

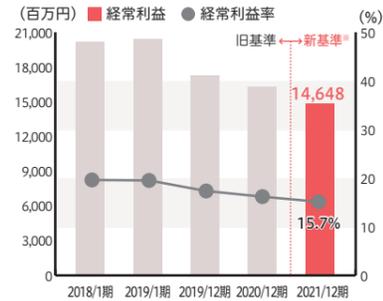
売上高



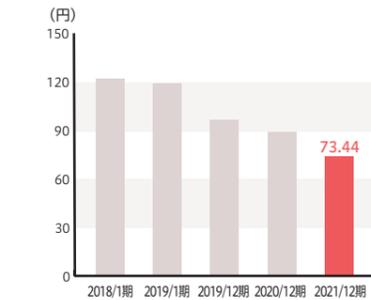
営業利益/営業利益率



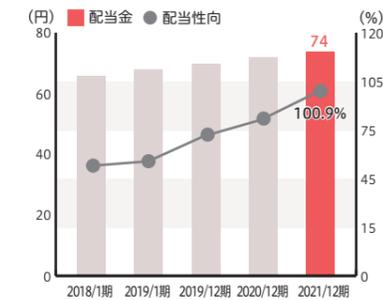
経常利益/経常利益率



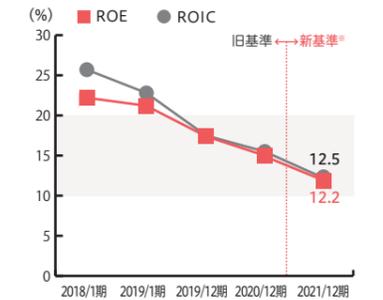
1株当たり当期純利益 (EPS)



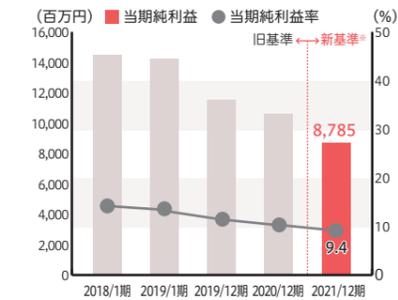
1株当たり配当金/配当性向



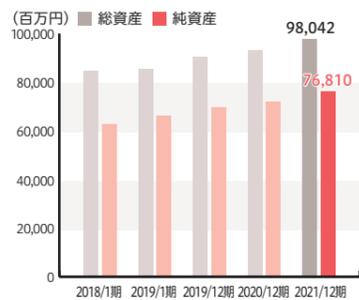
ROIC/ROE



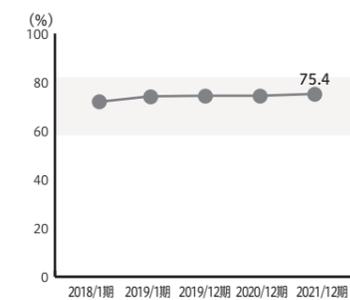
親会社株主に帰属する当期純利益/当期純利益率



総資産/純資産



自己資本比率



会計方針の変更(収益認識に関する会計基準等の適用)

「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。以下「収益認識会計基準」といいます。)等を当期首から適用し、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取る見込まれる金額で収益を認識することとしています。これにより、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売促進費等の一部および営業外費用に計上していた売上割引については、売上高から減額しています。また、従来は売上総利益相当額に基づいて流動負債に計上していた「返品調整引当金」については、返品されると見込まれる商品および製品についての売上高および売上原価相当額を認識しない方法に変更しており、返品負債を流動負債の「その他」および返品資産を流動資産の「その他」に含めて表示しています。収益認識会計基準等の適用については、収益認識会計基準第84項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っており、当期首より前に新たな会計方針を遡及適用した場合の累積的影響額を、当期首の利益剰余金に加減し、当該期首残高から新たな会計方針を適用していますが、当該期首残高に与える影響はありません。この結果、当期の売上高が5,219百万円減少、売上原価が1百万円増加、販売費及び一般管理費が4,981百万円減少、営業外収益が0百万円、営業外費用が239百万円それぞれ減少したことで、売上総利益が5,220百万円、営業利益が239百万円それぞれ減少していますが、経常利益および税金等調整前当期純利益に与える影響はありません。

事業全般の概況と経営成果

▶ 2021年12月期の事業環境
 当期におけるわが国の経済は、新型コロナウイルス感染症による厳しい状況が徐々に緩和される中で、多少の持ち直しの動きもみられました。日本を含む世界経済においても、社会経済活動の正常化が徐々に進行している一方、断続的な感染再拡大および都市封鎖等が発生、感染症終息の目途が立たない中、経済の先行きについても不透明な状況が続きました。このような状況の中、当社グループは、「第7次中期経営計画(2020年12月期~2022年12月期)」において3つの基本戦略(ブランド戦略、基幹商品戦略、地域戦略)を掲げており、その2年目としてこれらの基本戦略を軸とし、事業の成長はもちろん、当社の存在意義である「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、各施策の実行に取り組んできました。その結果、当期は、収益認識に関する会計基準等を適用していることに加え、各市場での新型コロナウイルス感染症拡大による直接的および間接的な影響が継続したこともあり、売上高は、930億80百万円(前期比6.3%減)となりました。利益面においては、売上減少の一方、新商品投入に伴う積極的な販売促進費・広告宣伝費等の使用や、将来に向けた商品力強化を目指した研究開発費の拡充等もあり、営業利益は133億36百万円(同12.9%減)、経常利益は146億48百万円(同9.1%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は87億85百万円(同17.5%減)となりました。

なお、当期の海外連結子会社等の財務諸表項目(収益および費用)の主な為替換算レートは1米ドル109.85円(前期は106.77円)、1中国元17.03円(前期は15.47円)です。

※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月期から適用しております。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。なお、2020年12月期の実績につきましては、「新基準」の試算値もP.55に併記しています。また、当社は、2019年12月期より決算期を1月31日から12月31日に変更したため、2019年12月期の連結対象期間は、2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間となっています。

損益分析

売上原価は490億8百万円となり、その結果、売上総利益は440億72百万円（前期比11.7%減）となりました。売上総利益率は前期から2.9ポイント低下の47.3%となりました。販売費及び一般管理費は、307億35百万円（同11.2%減）となり、営業利益は133億36百万円（同12.9%減）、営業利益率は前期から1.1ポイント低下の14.3%となりました。営業外損益では、前期の為替差損計上に対して当期は為替差益を計上したことなどもあり、経常利益は146億48百万円（同9.1%減）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、製品自主回収関連の特別損失を計上したことなどもあり、87億85百万円（17.5%減）となりました。

セグメント別状況

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

ビジョングループの報告セグメントは「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」の計4セグメントとなっています。

各セグメントにおける概況は以下のとおりです。なお、以下の前期比較については、収益認識に関する会計基準等を当期首から適用している関係で、「日本事業」および「中国事業」セグメントにつきましては、基準の異なる算定方法に基づいた数値を用いています。

▶ 日本事業

当事業は、「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。

売上高は収益認識に関する会計基準等を適用したこともあり、382億64百万円（前期比14.9%減）、セグメント利益は売上高の減少に伴う総利益の減少等により20億65百万円（同31.3%減）となりました。

育児および女性向け用品につきましては、訪日外国人によるインバウンド需要消滅に加え、洗浄消毒関連商品やウェットティッシュ等のコロナ禍関連特需の一巡、全国的な新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により、売上高が前年同期を下回っています。一方、当社が注力しているさく乳器に関しては、引き続き好調に推移しています。また、21年7月にバウンサー「Wuggy（ウギー）」、9月に企業限定ベビーカーの第5弾をそれぞれ新発売し、ご好評いただきました。

▶ 中国事業

売上高は収益認識に関する会計基準等を適用したこともあり、372億39百万円（前期比1.3%減）、セグメント利益は117億92百万円（同6.4%減）となりました。

中国本土では前年の高需要が一服したことや、実店舗では新型コロナウイルス感染症影響が残ったこともあり、現地通貨ベースの売上高は前年同期を下回りました。なお、21年9月には、60年以上にわたる哺乳研究から生まれた日本・中国で市場シェア第1位（当社調べ）の哺乳器「自然実感」（日本における商品名：母乳実感[®]）シリーズをリニューアルし、中国市場から先行発売を開始しています。スキンケア商品においては、温泉の成分に着目したシリーズの新発売や、既存商品のリニューアル実施などにより、順調に売上を伸ばしました。

▶ シンガポール事業

ASEAN地域およびインドを中心に、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きく残り厳しい状況が続きましたが、売上高は126億19百万円（前期比3.6%増）、セグメント利益は18億11百万円（同10.0%増）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、各地で緊急事態宣言の発出や都市封鎖によって営業活動が制限されるなど、依然として新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きく残った他、中東・東南アジア向けの輸出販売鈍化等もあり、厳しい状況となっています。商品においては、注力しているスキンケアカテゴリにおいて、21年8月に成分の90%以上が植物由来であり、加えて容器の一部に再生原料を使用することで地球環境にも配慮したスキンケアシリーズ「ナチュラル・ボタニカル・ベビー」を新発売しました。

▶ ランシノ事業

売上高は、Eコマースチャネルにおける販売が堅調に推移し、133億20百万円（前期比6.8%増）となりましたが、セグメント利益は物流費高騰の影響や積極的な販売管理費の使用により9億53百万円（同30.4%減）となりました。

北米、欧州では新型コロナウイルス感染症が拡大する中、主にEコマースチャネルにおける販売が堅調に推移しており、売上高は前年同期を上回りました。特に北米においては、物流の混乱による商品入荷および出荷遅延傾向が継続しているものの、乳首ケアクリームや新商品カテゴリである産前・産後ケア商品の売上が堅調に推移しました。

財政状態に関する分析

▶ 資産

資産残高は、前期末と比べ45億70百万円の増加の980億42百万円となりました。流動資産は10億23百万円増加し662億54百万円、固定資産は35億47百万円増加し317億88百万円となりました。流動資産の増加の主な要因は、現金及び預金が19億44百万円減少したものの、受取手形及び売掛金が11億67百万円、商品及び製品が4億66百万円、原材料及び貯蔵品が5億90百万円それぞれ増加したことによるものです。固定資産の増加の主な要因は、無形固定資産のソフトウェアが2億82百万円減少したものの、有形固定資産の建物及び構築物が19億13百万円、工具、器具及び備品が5億65百万円、土地が12億62百万円それぞれ増加したことによるものです。

▶ 負債

負債残高は、前期末と比べ3億85百万円増加し212億32百万円となりました。流動負債は5億92百万円減少し150億72百万円、固定負債は9億78百万円増加し61億59百万円となりました。流動負債の減少の主な要因は、未払費用が3億60百万円、その他が10億67百万円増加したものの、支払手形及び買掛金が6億70百万円、未払金が4億74百万円、未払法人税等が7億25百万円減少したことによるものです。固定負債の増加の主な要因は、繰延税金負債が1億78百万円、その他が6億54百万円増加したことによるものです。

▶ 純資産

純資産残高は768億10百万円となり、前期末と比べ41億84百万円増加となりました。その主な要因は、利益剰余金が43百万円、為替換算調整勘定が39億35百万円増加したことによるものです。

▶ 資本の財源および資本の流動性に係る情報と財務方針

当社グループの資金需要には、主に運転資金需要と設備資金需要の2つがあります。運転資金需要のうち主なものは、当社グループ製品製造のための原材料の仕入のほか、製造費用、販売費及び一般管理費の営業費用に係るものです。また、設備資金需要としては、主に生産設備の取得に伴う建物や機械装置等固定資産購入に係るものです。当社グループは、堅固なバランスシートの維持、事業活動のための適切な流動性資産の維持を財務方針とし、

主たる資金需要である運転資金および設備資金については、主として営業活動から得られるキャッシュ・フローを源泉とする内部資金によっています。日本におけるグループ会社の資金不足は当社からの貸付けで、海外グループ会社の資金需要についても主に当社からの外貨建て貸付けで対応しています。また、当社における手元資金は事業投資の待機資金であることを前提に流動性・安全性の確保を最優先に運用しています。

当社グループは、健全な財務体質、営業活動によるキャッシュ・フロー創出能力により、今後も海外事業を中心とする成長性を確保するために現在の手元流動性を超える投資資金需要が発生した場合でも、必要資金を調達することが可能であると考えています。なお、2022年12月期の設備投資資金等の長期資金需要については、内部資金をもって充当する予定です。

当社グループは、金融機関等からの借入金はありません。当期末における現金及び預金の残高は、352億18百万円となっており、当期末の自己資本比率は75.4%と引き続き高い水準を維持しています。

キャッシュ・フロー

▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果獲得した現金及び現金同等物（以下「資金」という）は、108億93百万円（前期は184億円の獲得）となりました。これは主に税金等調整前当期純利益135億31百万円、減価償却費39億97百万円、売上債権の減少額4億69百万円の増加要因に対し、仕入債務の減少額15億11百万円、たな卸資産の増加額4億66百万円、法人税等の支払額55億65百万円等の減少要因によるものです。

▶ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果支出した資金は、55億93百万円（前期は38億15百万円の支出）となりました。これは主に有形固定資産の取得による支出56億59百万円に、無形固定資産の取得による支出2億34百万円によるものです。

▶ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果支出した資金は、86億93百万円（前期は92億31百万円の支出）となりました。これは主に配当金の支払額87億41百万円によるものです。

その他の経営指標

▶ ROE

当社では収益性と資本効率の一段の改善を進めるため、ROE（自己資本当期純利益率）を経営指標として採用しています。当期末のROEは前期末から3.3ポイント低下の12.2%となりました。

▶ PVA(Pigeon Value Added)、ROIC、CCC

当社では企業価値の増大に向けて、フリー・キャッシュ・フローを意識した内部管理を行っており、各種投資判断などの意思決定や各事業部の業績管理評価には、経済的付加価値をベースにしたPVAを用いて判断しています。当期は投下資本747億18百万円（前期は715億45百万円、計画は744億37百万円）に対し、PVAスプレッドが7.5%（前期は10.0%、計画は10.5%）となり、PVAは56億円（前期は71億44百万円、計画は78億29百万円）と、前期実績、計画ともに下回りました。また、NOPAT（Net Operating Profit After Tax：税引後営業利益：税率30.0%）は93億35百万円、（前期は107億21百万円、計画は115億50百万円）となり、ROIC（投下資本利益率：税率30.0%）は12.5%（前期は15.0%、計画は15.5%）となりました。また、当期のCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）は105.9日となり、前期の92.3日から13.6日悪化したほか、計画の91.9日を14.0日上回る結果となりました。CCCは、中国事業のオンライン売上高比率上昇に伴う自社保有在庫の増加や、コロナ禍での物流混乱によるランシノ事業の売上在庫増加などでDIO（棚卸資産回転日数）が悪化したことが主な要因です。

（注）前期実績は新収益基準考慮前の数値、当期実績および計画値は新収益基準考慮後の数値です。

株主還元の方針と施策

株主の皆さまへの利益還元を経営の重要施策として位置付けており、中期的な経営環境の変化や当社グループの事業戦略を勘案して財務基盤の充実を図りつつ、剰余金の配当などにより、積極的な利益還元を行うことを基本方針としています。また、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のために有効に活用していきます。株主の皆さまへの利益還元に関する目標としては、「第7次中期経営計画」において、各営業期における前期比増配と連結総還元性向を55%程度とすることを定めており、株主の皆さまへの利益還元策の一層の充実、強化を目指してきました。上記の方針、目標に基づき、当期における中間配当金については、1株当たり37円（普通配当37円）として実施し、期末配当金については、1株当たり37円（普通配当37円）としました。その結果、当期における年間配当金は、前期比2円増配となる1株当たり74円（普通配当74円）となりました。配当性向は100.9%となっています。

次期の見通し

2022年12月期の業績見通しについては、売上高が前期比6.0%増の987億円、営業利益が同6.5%増の142億円、経常利益が同2.4%減の143億円、親会社株主に帰属する当期純利益が同8.1%増の95億円を見込んでいます。

（注）掲載の数値は2022年2月15日に公表した決算発表における業績予想です。

（なお、当統合報告書の過去または現在の実事に関するもの以外の記載事項は、将来予測に関する記述に該当します。これら将来予測に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたビジョングループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性並びにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受ける恐れがあります。）

連結財務データ

■ 連結貸借対照表

(百万円)

項目	期別	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期
資産の部						
現金及び預金		31,346	30,949	32,416	37,163	35,218
受取手形及び売掛金		16,440	15,004	16,588	15,085	16,253
商品及び製品		6,059	7,360	8,144	8,256	8,723
その他流動資産		4,331	4,887	4,783	4,724	6,059
〈流動資産合計〉		58,178	58,201	61,933	65,231	66,254
有形固定資産		21,116	21,127	22,494	23,262	27,093
無形固定資産		3,307	4,223	3,863	2,957	2,572
投資有価証券		1,020	889	950	687	532
投資その他の資産合計		1,865	2,065	2,200	2,020	2,122
〈固定資産合計〉		26,289	27,417	28,558	28,241	31,788
〈資産合計〉		84,467	85,618	90,491	93,472	98,042
負債の部						
支払手形及び買掛金		5,194	4,567	4,900	4,757	4,087
未払金		3,141	3,363	2,660	2,727	2,253
未払法人税等		2,578	1,951	1,272	1,906	1,180
賞与引当金		1,035	972	928	952	882
その他流動負債		5,723	4,768	5,876	5,320	6,668
〈流動負債合計〉		17,673	15,623	15,638	15,664	15,072
長期借入金		—	—	—	—	—
その他固定負債		3,982	3,412	4,389	5,181	6,159
〈固定負債合計〉		3,982	3,412	4,389	5,181	6,159
〈負債合計〉		21,655	19,036	20,028	20,846	21,232
純資産の部						
資本金		5,199	5,199	5,199	5,199	5,199
資本剰余金		5,179	5,179	5,179	5,179	5,179
利益剰余金		49,729	55,704	58,979	61,120	61,163
自己株式		△ 949	△ 951	△ 1,088	△ 1,478	△ 1,479
その他有価証券評価差額金		44	21	25	13	16
為替換算調整勘定		1,490	△ 910	△ 572	△ 130	3,805
非支配株主持分		2,119	2,339	2,741	2,722	2,925
〈純資産合計〉		62,812	66,582	70,463	72,625	76,810
〈負債、総資産合計〉		84,467	85,618	90,491	93,472	98,042

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

■ 自己資本比率、ROE、ROIC

(%)

項目	期別	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期
自己資本比率		71.9	75.0	74.8	74.8	75.4
ROE		25.7	22.8	17.5	15.5	12.2
ROIC		22.2	21.2	17.4	15.0	12.5

*ROEは自己資本当期純利益率で、分母は期首・期末平均。ROICは投下資本利益率で、税率は2018年1月期以降は30.0%、投下資本は期首・期末平均で算出しています。
*当社は2019年12月期より決算期を1月31日から12月31日に変更したため、2019年12月期の連結対象期間は2019年2月1日から2019年12月31日までの11カ月となっています。

■ 連結損益計算書

(百万円)

項目	期別	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期
売上高		102,563	104,747	100,017	99,380	93,080
売上原価		51,990	50,889	49,216	49,459	49,008
売上総利益		50,572	53,858	50,800	49,921	44,072
売上総利益率 (%)		49.3	51.4	50.8	50.2	47.3
販売費及び一般管理費		31,159	34,246	33,727	34,605	30,735
営業利益		19,412	19,612	17,072	15,316	13,336
営業利益率 (%)		18.9	18.7	17.1	15.4	14.3
営業外収益		1,263	1,295	1,136	1,406	1,427
営業外費用		547	509	924	608	115
経常利益		20,129	20,398	17,284	16,113	14,648
経常利益率 (%)		19.6	19.5	17.3	16.2	15.7
特別利益		1,058	243	121	38	65
特別損失		271	379	300	315	1,182
税金等調整前当期純利益		20,916	20,262	17,104	15,836	13,531
法人税、住民税及び事業税		5,931	5,794	5,067	4,715	4,690
法人税等調整額		225	△ 127	267	261	△ 138
当期純利益		14,759	14,594	11,769	10,860	8,979
非支配株主に帰属する当期純利益		244	356	230	216	193
親会社株主に帰属する当期純利益		14,515	14,238	11,538	10,643	8,785

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

■ 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

項目	期別	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		17,094	13,632	14,098	18,400	10,893
投資活動によるキャッシュ・フロー		△ 3,586	△ 4,704	△ 3,995	△ 3,815	△ 5,593
財務活動によるキャッシュ・フロー		△ 12,812	△ 8,338	△ 8,734	△ 9,231	△ 8,693
現金及び現金同等物に係る換算差額		599	△ 986	98	△ 718	1,560
現金及び現金同等物の増減額		1,294	△ 397	1,467	4,634	△ 1,832
現金及び現金同等物の期首残高		30,052	31,346	30,949	32,416	37,050
現金及び現金同等物の期末残高		31,346	30,949	32,416	37,050	35,218

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

■ 1株当たり指標

	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期
当期純利益 (円)	121.20	118.89	96.37	88.93	73.44
配当金額 (円)	66.00	68.00	70.00	72.00	74.00
配当性向 (%)	54.5	57.2	72.7	81.0	100.9
純資産 (円)	506.79	536.43	565.64	607.06	642.04

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

■ 従業員データ

項目	期別	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期
ビジョングループ	従業員数 (人)	3,954	3,886	3,935
	女性従業員比率 (%)	64%	62%	62%
	外国籍従業員比率*1 (%)	—	—	67%
	管理職人数 (人)	—	478	492
	日本 (人)	—	160	153
	海外 (人)	—	318	339
	女性管理職比率 (%)	—	40%	43%
	日本 (%)	—	27%	29%
	海外 (%)	—	47%	49%
	正社員の自発的離職率 (%)	—	9%	15%
ビジョン株式会社	従業員数 (人)	361	373	368
	女性従業員比率 (%)	38%	39%	41%
	管理職人数 (人)	76	75	71
	女性管理職比率 (%)	20%	21%	24%
	中途採用者の管理職登用率*2 (%)	—	44%	42%
	正社員の自発的離職率 (%)	3%	1%	2%
	平均勤続年数 (年)	15.5	15.0	14.8
新卒採用者数 (人)	9	8	8	
中途採用者数 (人)	17	16	5	

*1 日本国籍以外の国籍を有する従業員の比率 *2 各期中途採用者のうち、管理職として採用した人数比率
(注) 過年度データを精査した結果、2020年12月期ビジョングループの管理職人数、女性管理職比率を訂正しました。

■ 役員データ (各年12月31日時点)

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

■ 労働安全衛生

グループ	労働災害 (人)	—	65	74
	うち、休業を要する労働災害 (人)	—	12	15

(注) 過年度データを精査した結果、2020年12月期の労働災害件数、休業を要する労働災害件数を訂正しました。

■ 環境データ

CO ₂ 排出量 (スコープ1&2)*1 (t-CO ₂)	26,931	24,973	23,510
CO ₂ 排出原単位(売上高当たり)*1 (kg-CO ₂ /百万円)	285.8	265.6	252.6
非リサイクル産業廃棄物量*2 (t)	969	420	271
産業廃棄物原単位(売上高当たり)*2 (kg/百万円)	10.3	4.5	2.9
リユース・リサイクル率 (%)	74%	89%	93%

(注) 2019年12月期の国内拠点の数値は、2019年2月1日～2019年12月31日の11カ月の実績を使用(決算期変更のため)
(注) 2021年12月期から新収益認識基準を適用したことに伴い、2019年1月期、2019年12月期、2020年12月期の売上高を新収益認識基準に基づいて試算し、CO₂排出原単位・産業廃棄物原単位を再計算しました。
*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 (スコープ1&2) 一部販売拠点については、電気使用料金から電気使用量を推計しています。CO₂排出量の算定方法の詳細は、コーポレートサイト(気候変動への対応)を参照ください。 過年度データを精査した結果、2019年1月期、2019年12月期および2020年12月期のCO₂排出量を訂正しました。
*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。
過年度データを精査した結果、2019年1月期、2019年12月期および2020年12月期の非リサイクル産業廃棄物量を訂正しました。

企業データ (2021年12月31日現在)

社名 ピジョン株式会社
 本社 〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号
 TEL: 03-3661-4200 FAX: 03-3661-4320
 URL: www.pigeon.co.jp (日本語)
 www.pigeon.com (グローバル)
 設立 1957年8月15日
 資本金 5,199,597千円
 決算期 毎年12月31日
 ※2019年4月25日開催の第62期定時株主総会にて、「定款の一部変更の件」の承認を受け、
 2019年より決算期を1月31日から12月31日に変更しました。
 事業内容 育児・マタニティ・女性ケア・ホームヘルスケア・介護用品等の製造、販売および輸出入ならびに保育事業
 従業員数 368名/グループ合計 3,935名

連結対象会社 (25社) (2021年12月31日現在)

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

社外からの主な評価 (2022年5月31日現在)

- JPX日経インデックス400
- MSCI日本株女性活躍指数
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- 東京金融賞
- Corporate Governance of the Year
- IR優良企業賞
- Forbes JAPAN WOMEN AWARD2021
- プラチナくるみん
- 消費者志向経営
- 森林×脱炭素 チャレンジ2022 優秀賞

ピジョングループの事業体制 (2021年12月31日現在)

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

*1 子会社の議決権に対する所有割合の()は、間接所有割合で内数となっています。
 *2 特定子会社に該当しています。
 *3 PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.およびLANSINOH LABORATORIES, INC.については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えています。

株式の状況 (2021年12月31日現在)

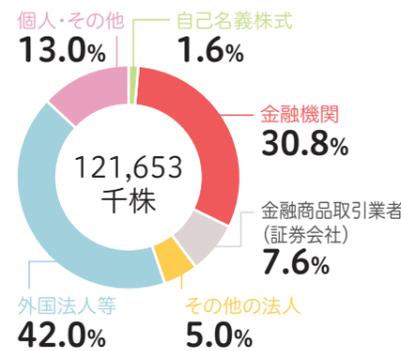
- 発行可能株式総数 …… 360,000,000株 ● 総株主数 …… 22,486名 ● 自己株式 …… 1,893,272株
- 発行済株式の総数 …… 121,653,486株 ● 議決権保有株主数 …… 20,221名

大株主 (2021年12月31日現在)

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)	19,825	16.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,864	4.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,579	3.8
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04	3,743	3.1
SMBC日興証券株式会社	3,444	2.9
BNYMSANV RE MIL RE FIRST SENTIER INVESTORS ICVC - STEWART INVESTORS ASIA PACIFIC LEADERS SUSTAINABILITY FUND	3,307	2.8
RBC ISB S/A DUB NON RESIDENT/TREATY RATE UCITS-CLIENTS ACCOUNT-MIG	3,097	2.6
JPモルガン証券株式会社	2,958	2.5
ワイ. エヌ株式会社	2,378	2.0
野村信託銀行株式会社(投信口)	2,071	1.7

※持株比率は自己株式(1,893,272株)を控除して計算しています。なお、自己株式には、役員報酬BIP信託口における保有株数(124,800株)は含んでおりません。

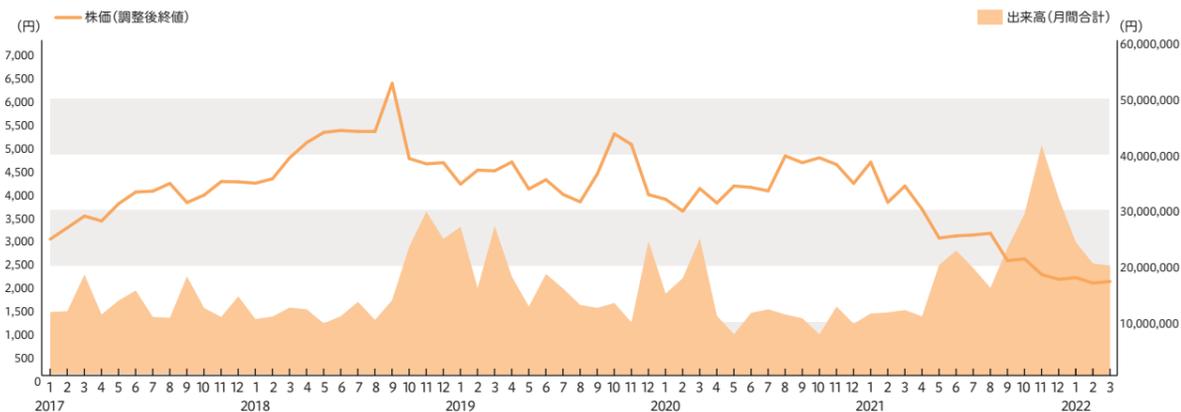
株式分布状況 (2021年12月31日現在)



持株数	
外国法人等	51,089千株
金融機関	37,487千株
個人・その他	15,864千株
その他の法人	6,058千株
金融商品取引業者(証券会社)	9,260千株
自己名義株式	1,893千株

※持株数は、単位未満を切り捨てています。

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、ピジョングループが目指す姿をお伝えすべく経営戦略や事業・ESGについてのご報告を行い、ピジョングループが創出する企業価値について、一層ご理解を深めていただくことを目的として作成しています。これまでのピ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」およびウェブサイトでも、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 経営戦略室 経営戦略グループ）

F A X：03-3661-4320

U R L：www.pigeon.co.jp