



第65期 定時株主総会招集ご通知

開催日時：2022年3月30日（水曜日）午前10時

開催場所：東京都中央区日本橋蛸殻町二丁目1番1号
ロイヤルパークホテル 3階 ロイヤルホール

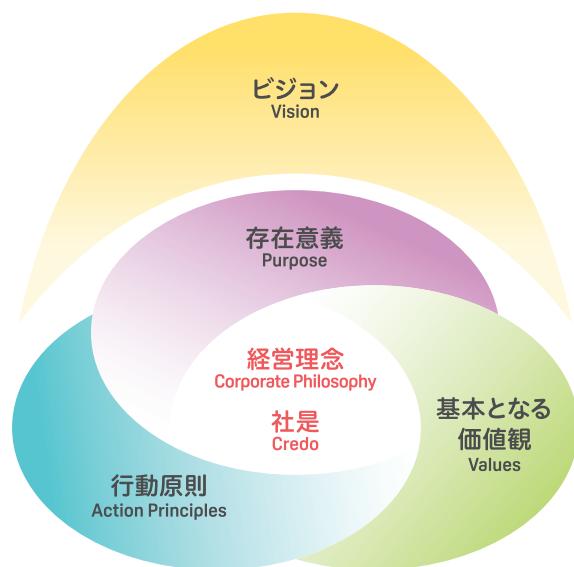
目次	第65期定時株主総会招集ご通知	2
	株主総会参考書類	
	第1号議案 剰余金処分の件	6
	第2号議案 定款一部変更の件	7
	第3号議案 取締役10名選任の件	10
	第4号議案 監査役1名選任の件	22
	(提供書面)	
	事業報告	28
	連結計算書類	60
	計算書類	63
	監査報告	66
	トピックス	72



Celebrate babies the way they are

Pigeon Way

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



経営理念

「愛」

社是

「愛を生むは愛のみ」

ビジョン

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

赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、
この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします

基本となる価値観

- ・ 誠実
- ・ コミュニケーション・納得・信頼
- ・ 熱意

行動原則

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

株主の皆様へ

2022年3月8日

東京都中央区日本橋久松町4番4号

ピジョン株式会社

代表取締役社長 北澤 憲政

第65期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は、格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第65期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、当日のご出席に代えて、書面または電磁的方法（インターネット等）によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、4ページの方法により2022年3月29日（火曜日）午後5時15分までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2022年3月30日（水曜日）午前10時
2. 場 所 東京都中央区日本橋蛸殻町二丁目1番1号
ロイヤルパークホテル 3階 ロイヤルホール
3. 目的事項 報告事項 1. 第65期（2021年1月1日から2021年12月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに
会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第65期（2021年1月1日から2021年12月31日まで）計算書類報告の件
- 決議事項 第1号議案 剰余金処分の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役10名選任の件
第4号議案 監査役1名選任の件

4. 議決権の行使について

書面とインターネット等により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使の内容を有効とさせていただきます。

また、インターネット等により複数回議決権を行使された場合は、最後（ただし議決権行使期限前に限る）に行使された内容を有効とさせていただきます。

以上

当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。

なお、株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類および連結計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社コーポレートサイト（アドレス<https://www.pigeon.co.jp/>）に修正後の事項を掲載させていただきます。

また、下記事項につきましては、法令および当社定款第15条の規定に基づき、インターネット上の当社コーポレートサイト（アドレス<https://www.pigeon.co.jp/>）に掲載し、本招集ご通知の提供書面には記載しておりませんが、本招集ご通知の提供書面と同じく監査報告を作成するに際し、監査役および会計監査人が監査をしております。

- ①連結計算書類の連結注記表
- ②計算書類の個別注記表

新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた当社の対応および株主の皆様へのお願い

当社第65期定時株主総会における新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた対応および株主様へのお願いにつきまして、以下のとおりご案内いたします。株主様の安心、安全を第一に開催いたしたく、株主の皆様のご理解、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

当社の対応につきまして

- ・感染予防の観点から、ご出席株主の皆様へ例年お渡ししておりましたお土産は取りやめます。併せて、株主様控室の設置およびお飲み物のご提供ならびに弊社商品の展示およびご説明も中止いたします。
- ・ご来場されない株主の皆様にも株主総会の様子をご覧いただけるよう、株主総会当日はインターネットによるライブ配信を行います。ライブ配信のご視聴方法につきましては、同封しておりますリーフレットをご参照ください。

株主様へのお願いにつきまして

- ・株主の皆様におかれましては、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、書面またはインターネット等による事前の議決権行使にご協力いただけますようお願い申し上げます。なお、事前の議決権行使方法の詳細につきましては、本招集ご通知4ページおよび5ページをご参照ください。
- ・株主総会当日の最新の感染流行状況やご自身の体調をお確かめのうえ、ご来場についてご判断くださいますようお願い申し上げます。特に、妊婦の方や高齢者の方、基礎疾患をお持ちの方につきましては、くれぐれもご無理なさらず、可能な限りご来場を見合わせていただけますようお願い申し上げます。
- ・ご出席くださる株主様には、マスクのご着用および受付等に設置のアルコール消毒液のご使用をお願いする他、受付前で検温を実施させていただきます。なお、37.5度以上の発熱が確認されたり体調のすぐれないご様子がお見受けされたりした場合には入場をご遠慮いただくこと等もございますので、予めご了承いただけますようお願い申し上げます。

上記の内容を含む本株主総会の開催日時、場所およびその他に変更が生じた場合には、インターネット上の当社コーポレートサイト（<https://www.pigeon.co.jp/>）にてご案内をさせていただきますので、ご確認いただけますようお願い申し上げます。

議決権行使方法のご案内

株主総会にご出席いただく場合

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

開催日時 2022年3月30日（水）午前10時00分（受付開始：午前9時00分）

開催場所 ロイヤルパークホテル 3階 ロイヤルホール

※末尾記載の「第65期定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

書面により議決権を行使いただく場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、郵送にてご返送ください。

なお、各議案につき賛否のご表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。

行使期限 2022年3月29日（火）午後5時15分必着

インターネット等により議決権を行使いただく場合

「インターネット等による議決権行使のご案内」（5ページ）をご参照のうえ、議案に対する賛否をご入力ください。

行使期限 2022年3月29日（火）午後5時15分まで

※ただし、毎日午前2時から午前5時まではお取り扱いを休止いたします。

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法

ログインIDおよび仮パスワードを入力することなく、議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合には、再度QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」をご入力いただく必要がございます。

※議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金、通信料金等）は、株主様のご負担となります。

※インターネットのご利用環境によっては、議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合がございます。

※詳細は、下記のヘルプデスクにお問い合わせください。

システム等に関する
お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部（ヘルプデスク）

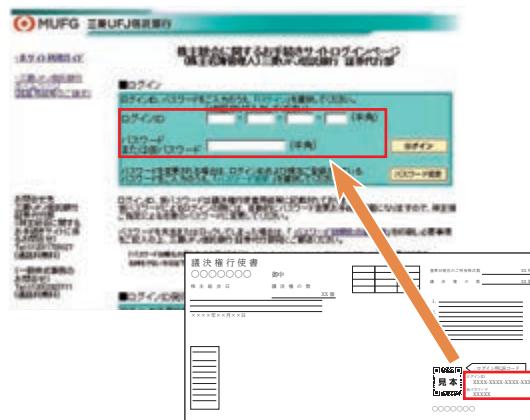
電話 0120-173-027（通話料無料）
受付時間 午前9時から午後9時まで

ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」をご入力ください。

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



株主総会参考書類

第1号議案 | 剰余金処分の件

剰余金処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要政策として位置づけており、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、剰余金の配当などを通じて積極的な利益還元を行うことを基本方針としております。また、第7次中期経営計画（2020年12月期～2022年12月期）におきましては、「各営業期における前期比増配」および「連結総還元性向55%程度」を目標として掲げております。このような方針のもと、当期の剰余金処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

①配当財産の種類

金銭といたします。

②配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき37円といたしたいと存じます。

この場合の配当総額は4,431,127,918円となります。

③剰余金の配当が効力を生じる日

2022年3月31日といたしたいと存じます。

<ご参考>

基準日	1株当たりの配当金		
	中間配当金	期末配当金	年間配当金
2020年12月期	36円	36円	72円
2021年12月期	37円	37円	74円

※2021年12月期の1株当たりの年間配当金は、前期と比べ2円増配の74円となります。

第2号議案 | 定款一部変更の件

1. 変更の理由

- (1) 「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。
 - ・ 変更案第15条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
 - ・ 変更案第15条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
 - ・ 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第15条）は不要となるため、これを削除するものであります。
 - ・ 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。
- (2) 当社取締役会のスリム化により経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築することを目的に、現行定款第18条において定める取締役の員数を2名減員し、13名以内から11名以内に変更するものであります。
- (3) 取締役の経営責任をより一層明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため、取締役の任期を2年から1年に短縮することとし、現行定款第20条につき所要の変更を行うものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は次ページ以降のとおりであります。

(下線部分は変更箇所)

現 行 定 款	変 更 案
<p style="text-align: center;">第3章 株主総会</p> <p><u>第15条 (株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</u></p> <p><u>当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</u></p> <p>(新設)</p> <p style="text-align: center;">第4章 取締役および取締役会</p> <p>第18条 (取締役の員数)</p> <p>当社の取締役は、<u>13名</u>以内とする。</p> <p>第20条 (取締役の任期)</p> <p>当社の取締役の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</p>	<p style="text-align: center;">第3章 株主総会</p> <p>(削除)</p> <p><u>第15条 (電子提供措置等)</u></p> <p><u>当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</u></p> <p><u>2. 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p> <p style="text-align: center;">第4章 取締役および取締役会</p> <p>第18条 (取締役の員数)</p> <p>当社の取締役は、<u>11名</u>以内とする。</p> <p>第20条 (取締役の任期)</p> <p>当社の取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p>2. (条文省略)</p> <p>(新設)</p>	<p>2. (現行どおり)</p> <p style="text-align: center;">附則</p> <p><u>第1条 (株主総会資料の電子提供に関する経過措置)</u></p> <p><u>現行定款第15条(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)の削除および変更案第15条(電子提供措置等)の新設は、会社法の一部を改正する法律(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日(以下「施行日」という。)から効力を生ずるものとする。</u></p> <p><u>2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第15条はなお効力を有する。</u></p> <p><u>3. 本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</u></p>

第3号議案 | 取締役10名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役全員（12名）は任期満了となります。つきましては、取締役会のスリム化により経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築することを目的として、取締役を2名減員することとし、取締役10名の選任をお願いするものであります。

各取締役候補者は、取締役会の諮問機関である任意の指名委員会の答申を受け、取締役会にて決定したものであります。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位
1	再任 やました しげる 山下 茂	代表取締役会長 兼取締役会議長
2	再任 きたざわ のりまさ 北澤 憲政	代表取締役社長
3	再任 いたくら ただし 板倉 正	取締役専務執行役員
4	再任 くらし やすのり 倉知 康典	取締役常務執行役員
5	再任 ケビン ヴァイスビーコック Kevin Vyse-Peacock	取締役上席執行役員
6	再任 にった たかゆき 新田 孝之	社外 独立 取締役
7	再任 はとやま れひと 鳩山 玲人	社外 独立 取締役
8	再任 はやし ちあき 林 千晶	社外 独立 取締役
9	再任 やまぐち えりこ 山口 絵理子	社外 独立 取締役
10	新任 みわ ゆみこ 三和 裕美子	社外 独立 -

再任 再任取締役候補者

新任 新任取締役候補者

社外 社外取締役候補者

独立 東京証券取引所の定めに基づく独立役員候補者

候補者番号

1

やました

山下

しげる

茂

(1958年2月14日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1981年 3月 当社入社
- 1997年 2月 PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD. 代表取締役社長
- 2004年 7月 LANSINOH LABORATORIES, INC. 代表取締役社長
- 2007年 4月 当社執行役員
- 2009年 4月 当社取締役
- 2011年 4月 当社常務取締役
- 2012年 4月 当社取締役常務執行役員
- 2013年 4月 当社代表取締役社長
- 2019年 4月 当社代表取締役会長兼取締役会議長（現任）



再任

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

所有する当社普通株式の数 (うち、株式報酬制度に 基づく交付予定株式の数)	95,341株 8,005株
取締役会出席状況	7回中7回
任意の報酬委員会出席状況	3回中3回
任意の指名委員会出席状況	5回中5回
ガバナンス委員会出席状況	6回中6回

取締役候補者とした理由

山下茂氏は、海外生産拠点および海外販売会社の成長基盤づくりに豊富な経験・実績を有しております。2013年4月の当社代表取締役就任後は、World Class Business Excellenceの実現を目指し、Pigeon Wayを制定し自ら語ることでグループ内浸透を積極的に推進し、グループ全体の求心力を高めております。また、経営品質向上のために独自の経営指標としてPVAを重要指標とするなど、様々な施策を実施し、東京証券取引所が実施する「企業価値向上表彰」大賞および「ポーター賞」を受賞するなど企業価値のさらなる向上を実現しております。これらの経営経験と見識は、第7次中期経営計画の達成をはじめとする今後の事業活動において必要であり、代表取締役会長兼取締役会議長として当社コーポレートガバナンスの向上および企業価値最大化の実現を牽引する経営人材と判断し、引き続き取締役候補者としたしました。

候補者番号

2

きたざわ のりまさ
北澤 憲政

(1956年1月20日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1979年 4月 アスター商事㈱入社
- 1983年 9月 当社入社
- 1998年 4月 PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. 代表取締役社長
- 2002年 5月 PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. 代表取締役社長
- 2008年 1月 当社執行役員
- 2011年 3月 当社常務執行役員
- 2012年 4月 当社取締役上席執行役員
- 2013年 4月 当社取締役常務執行役員
- 2014年 4月 当社取締役専務執行役員
- 2016年 3月 当社取締役副社長
- 2019年 4月 当社代表取締役社長（現任）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。



再任

所有する当社普通株式の数 （うち、株式報酬制度に 基づく交付予定株式の数）	36,706株 10,006株
取締役会出席状況	7回中7回
任意の報酬委員会出席状況	3回中3回
任意の指名委員会出席状況	5回中5回
ガバナンス委員会出席状況	6回中6回

取締役候補者とした理由

北澤憲政氏は、当社の海外グループ会社の代表取締役として経営を長期にわたり主導いたしました。新規参入国における戦略的な市場開拓を推進し、特に中国におきましては販売会社、生産会社2社の設立によるビジネスモデルを確立した実績を有しております。また、2019年4月の当社代表取締役社長就任後には、Pigeon Wayの改定および当社ブランドの変更等当社のさらなる企業価値向上に向けた施策を推進しております。これらの経営経験と見識は、第7次中期経営計画の達成をはじめとする今後の事業活動において必要であり、代表取締役社長として当社コーポレートガバナンスの向上および企業価値最大化の実現を牽引する人材と判断し、引き続き取締役候補者としたしました。

略歴、当社における地位および担当

- 1987年 4月 当社入社
- 2008年 1月 当社管理本部人事総務部チーフマネージャー
- 2009年 1月 当社執行役員人事総務本部長
- 2012年 4月 当社執行役員THAI PIGEON CO., LTD. 代表取締役社長
- 2014年 1月 当社執行役員開発本部長
- 2014年 4月 当社取締役上席執行役員開発本部長
- 2015年 1月 当社取締役上席執行役員開発本部兼品質管理本部兼お客様相談室担当
- 2016年 4月 当社取締役上席執行役員品質管理本部長兼開発本部兼ロジスティクス本部兼お客様相談室担当
- 2017年 3月 当社取締役常務執行役員お客様コミュニケーション本部兼開発本部兼品質管理本部兼ロジスティクス本部担当
- 2019年 1月 当社取締役常務執行役員グローバルヘッドオフィス責任者
- 2020年 3月 当社取締役専務執行役員グローバルヘッドオフィス責任者
- 2021年 8月 当社取締役専務執行役員グローバルヘッドオフィス責任者兼経理財務本部長（現任）



再任

所有する当社普通株式の数 （うち、株式報酬制度に 基づく交付予定株式の数）	12,418株 5,398株
取締役会出席状況	7回中7回
ガバナンス委員会出席状況	6回中6回

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

板倉正氏は、経理・人事・総務分野における業務経験、海外生産会社の代表取締役として経営を主導した経験を有し、また、開発本部長として当社のコア・コンピタンスである開発力・品質管理強化を推進してまいりました。2019年1月からは、グローバルヘッドオフィス責任者としてブランド、ESG、リスクマネジメント等の観点からグループガバナンス強化施策を統括・推進しております。これらの経営経験と見識は、第7次中期経営計画の達成をはじめとする今後の事業活動において必要であり、当社コーポレートガバナンスの向上および企業価値最大化の実現に寄与する人材と判断し、引き続き取締役候補者としたしました。

候補者番号

4

くらち やすのり
倉知 康典

(1959年12月25日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1982年 3月 当社入社
- 2004年10月 当社営業本部北日本ブロック長
- 2006年 1月 当社執行役員マーケティング本部長
- 2008年 1月 当社執行役員国内ベビー・ママ事業本部副本部長
- 2011年 1月 当社執行役員国内ベビー・ママ事業本部長
- 2013年 4月 当社取締役上席執行役員国内ベビー・ママ事業本部兼子育て支援事業本部担当
- 2014年 4月 当社取締役上席執行役員国内ベビー・ママ事業本部兼ヘルスケア・介護事業本部兼子育て支援事業本部担当
- 2016年 1月 当社取締役上席執行役員ヘルスケア・介護事業本部長兼ピジョンタヒラ㈱代表取締役社長兼国内ベビー・ママ事業本部兼子育て支援事業本部担当
- 2018年 1月 当社取締役上席執行役員ヘルスケア・介護事業本部長兼国内ベビー・ママ事業本部兼子育て支援事業本部担当
- 2019年 1月 取締役常務執行役員日本事業副責任者（現任）



再任

所有する当社普通株式の数	21,503株
（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	5,003株
取締役会出席状況	7回中7回

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

倉知康典氏は、国内育児用品事業における営業、マーケティング分野での豊富な経験を有し、ブランド育成を主導し、販売力強化、事業集約等の実績を有しております。また、2019年1月からは日本事業副責任者として、当社のコア・コンピタンスである開発力・品質管理強化を推進しております。これらの経営経験と見識は、第7次中期経営計画の達成をはじめとする今後の事業活動において必要であり、当社企業価値最大化の実現に寄与する人材と判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号

5

ケビン

ヴァイスピーコック

Kevin Vyse-Peacock

(1967年5月25日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1989年 9月 CRODA UK LTD入社
- 1993年 7月 LEEDS UNIVERSITY MBA取得
- 1996年 4月 CRODA UK LTD取締役ヘルスケア事業担当
- 2001年 4月 LANSINOH LABORATORIES, INC. -UK branch設立
同社取締役社長
- 2010年 2月 LANSINOH LABORATORIES, INC. 代表取締役社長
- 2016年 4月 当社取締役上席執行役員
LANSINOH LABORATORIES, INC. 代表取締役社長
- 2018年 1月 当社取締役上席執行役員ランシノ事業本部長兼LANSINOH
LABORATORIES, INC. 代表取締役社長 (現任)



再任

重要な兼職の状況

LANSINOH LABORATORIES, INC. 代表取締役社長

所有する当社普通株式の数	4,002株
(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	4,002株
取締役会出席状況	7回中7回

取締役候補者とした理由

Kevin Vyse-Peacock氏は、2001年ランシノ社に入社し、ランシノ社UKブランチ取締役社長およびランシノ社代表取締役社長として経営を主導いたしました。ランシノブランドの欧米での拡大、ピジョン主要商品である哺乳器・乳首の欧米展開開始、さらには販売会社設立等により展開国拡大を実現しております。これらの経営経験と見識は、グローバル化推進および第7次中期経営計画の達成をはじめとする今後の事業活動において必要であり、当社企業価値最大化の実現に寄与する人材と判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号

6

にした たかゆき
新田 孝之

(1970年11月8日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1995年 4月 国際協力事業団（現独立行政法人国際協力機構）青年海外協力隊に参加
- 1999年 3月 (株)コーポレートディレクション入社
- 2005年 6月 あすかコーポレートアドバイザー(株)入社
- 2009年 2月 同社取締役
- 2013年10月 みさきコンサルティング(株)（現みさき投資(株)）設立
同社パートナー（現任）
- 2015年 4月 当社社外取締役（現任）



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数	5,100株
取締役会出席状況	7回中7回
任意の報酬委員会出席状況	3回中3回
任意の指名委員会出席状況	5回中5回

重要な兼職の状況

みさき投資(株)パートナー

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

新田孝之氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に規定する社外取締役候補者であります。同氏は、経営コンサルティング会社および投資運用会社における豊富な経験で培った企業経営に関する高い知見を有しており、社外取締役として、当該知見をもって、投資家の視点に基づき当社の経営戦略に関する有益な助言・提言の実施といった役割を期待しております。現在社外取締役としてこれらの役割を果たしていただいていることから、引き続き社外取締役候補者としていたしました。

候補者番号

7

はとやま

鳩山

れひと

玲人

(1974年1月12日生)

略歴、当社における地位および担当

1997年 4月 三菱商事(株)入社
2008年 5月 (株)サンリオ入社
2008年 6月 ハーバード大学経営大学院修士号取得
2010年 6月 (株)サンリオ取締役
2013年 4月 同社常務取締役
2013年 6月 (株)ディー・エヌ・エー社外取締役
2015年 6月 Sanrio Media & Pictures Entertainment, Inc. CEO
2016年 3月 LINE(株)社外取締役
2016年 4月 (株)サンリオ取締役
2016年 4月 当社社外取締役 (現任)
2016年 6月 トランス・コスモス(株)社外取締役 (現任)
2016年 7月 (株)鳩山総合研究所設立、同社代表取締役 (現任)
2021年 3月 Zホールディングス(株)社外取締役・監査等委員 (現任)

重要な兼職の状況

(株)鳩山総合研究所代表取締役
Zホールディングス(株)社外取締役・監査等委員、トランス・コスモス(株)社外取締役



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数	2,700株
取締役会出席状況	7回中7回
ガバナンス委員会出席状況	6回中6回

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

鳩山玲人氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に規定する社外取締役候補者であります。同氏は、事業会社における海外事業戦略とその実行にあたってのマネジメント、コーポレートガバナンス等に関して豊富な経験と高い知見を有しており、社外取締役として、当該知見を活かした当社の経営戦略に対する有益な助言・提言の実施といった役割を期待しております。現在社外取締役としてこれらの役割を果たしていただいていることから、引き続き社外取締役候補者いたしました。

候補者番号

8

はやし

林

ちあき

千晶

(1971年8月8日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1994年 4月 花王(株)入社
- 2000年 2月 (株)ロフトワーク設立、同社代表取締役
- 2012年 2月 マサチューセッツ工科大学メディアラボ所長補佐
- 2014年 4月 (株)飛驒の森でクマは踊る代表取締役社長
- 2019年 5月 (株)飛驒の森でクマは踊る取締役会長 (現任)
- 2020年 3月 当社社外取締役 (現任)
- 2021年 2月 (株)ロフトワーク取締役会長 (現任)
- 2021年11月 (株)ジンズホールディングス社外取締役 (現任)



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数	700株
取締役会出席状況	7回中7回
ガバナンス委員会出席状況	6回中6回

重要な兼職の状況

- (株)ロフトワーク取締役会長、(株)飛驒の森でクマは踊る取締役会長
- (株)ジンズホールディングス社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

林千晶氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に規定する社外取締役候補者であります。同氏は、各種デザイン・プロジェクトを手がける(株)ロフトワークを起業し、豊富なプロジェクト (Web、空間、コミュニティ、ビジネス等) のマネジメント経験を有しております。また、素材の新たな可能性を探求する「MTRL」 (クリエイターとメーカーのためのプラットフォーム) の活動に積極的に携わり、さらには、MITメディアラボの所長補佐を務めるなど共創的ものづくりの豊富な経験を有し、ものづくりに関する数々の受賞歴も有しております。起業家として事業を牽引する一方、経産省の産業構造審議会をはじめとする各委員会で委員も務めており、社外取締役として、これらの豊富な見識と経験を活かし、Design Driven companyを掲げる当社の製品開発分野等業務執行への有益な助言・提言の実施といった役割を期待しております。現在社外取締役としてこれらの役割を果たしていただいていることから、引き続き社外取締役候補者いたしました。

略歴、当社における地位および担当

- 2006年 3月 (株)マザーハウス設立、同社代表取締役社長（現任）
- 2007年11月 MATRIGHOR Limited. 取締役社長（現任）
- 2015年12月 MOTHERHOUSE Asia Pacific Limited. 取締役
- 2017年 8月 瑪利嘉股份有限公司取締役（現任）
- 2020年 3月 当社社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

- (株)マザーハウス代表取締役社長
- MATRIGHOR Limited. 取締役社長
- 瑪利嘉股份有限公司取締役



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数	100株
取締役会出席状況	7回中6回
任意の報酬委員会出席状況	3回中3回
任意の指名委員会出席状況	5回中5回

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

山口絵理子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に規定する社外取締役候補者であります。同氏は、「途上国から世界に通用するブランドをつくる」を理念に(株)マザーハウスを設立し、一貫して「本当にお客様が満足して頂けるもの作りを途上国で行う」ことを目指した事業を展開しております。また、当事業経営に加え、商品デザインの責任者として事業を牽引し、開発途上国における天然素材の可能性を追求するブランド創りから現地生産を展開し、地域を豊かにすることで消費活動に循環させる活動を行い、世界で活躍する女性起業家として国内外の様々な受賞歴を有しております。社外取締役として、これらの豊富な経験と高度な知見を活かし、海外事業のさらなる飛躍を目指してDesign Driven companyを掲げる当社の経営戦略等業務執行への有益な助言・提言の実施といった役割を期待しております。現在社外取締役としてこれらの役割を果たしていただいていることから、引き続き社外取締役候補者といたしました。

候補者番号

10

みわ

ゆみこ

三和 裕美子

(1965年10月12日生)

略歴

- 1988年 4月 野村證券(株)入社
- 1996年 4月 明治大学商学部助手
- 1997年 4月 同大学商学部専任講師
- 2000年 4月 同大学商学部専任助教授
- 2002年 4月 地方公務員共済組合連合会資金運用委員
- 2005年10月 明治大学商学部専任教授（現任）
- 2006年 4月 ミシガン大学ビジネススクール客員研究員
- 2020年 4月 全国市町村職員共済組合連合会資金運用委員（現任）
- 2020年 6月 エーザイ(株)社外取締役（現任）
- 2021年 4月 地方職員共済組合金資産運用検討委員会委員（現任）



新任

社外

独立

所有する当社普通株式の数

0株

重要な兼職の状況

明治大学商学部専任教授、全国市町村職員共済組合連合会資金運用委員
エーザイ(株)社外取締役、地方職員共済組合金資産運用検討委員会委員

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

三和裕美子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に規定する社外取締役候補者であります。同氏は、過去に社外取締役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、機関投資家の発展とコーポレートガバナンス、機関投資家のエンゲージメント、ESG投資に関わる研究を進めており、ESGおよびコーポレートガバナンスの専門家であります。また財務・会計に関する知見も有しており、これらの分野を中心とした経営に関する高い見識と監督能力を有しております。ESGやコーポレートガバナンスの取り組みが重要視されている今日、これらの高度な見識および豊富な経験を活かし、社外取締役としてDesign Driven companyを掲げる当社の経営戦略およびコーポレートガバナンスの向上に対する有益な助言・提言の実施といった役割を期待しております。当社取締役会を多様な専門性・経験等を有する取締役により構成することを考慮するとともに、同氏の経歴、専門性および能力から上記の期待される役割を果たしていただける人材であると判断し、新たに社外取締役候補者といたしました。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 新田孝之氏はみさき投資㈱パートナーであります。同社（その運用を管理するファンドを含む）は、現在当社に投資を行っておらず、かつ、同氏の社外取締役在任期間終了まで当社に対する一切の投資行為は行わない旨の確認を得ているため、同氏と一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断しております。
3. 当社と鳩山玲人氏の兼職先である㈱鳩山総合研究所およびZホールディングス㈱との間に取引関係はありません。また、同氏は、トランス・コスモス㈱社外取締役であり、当社と同社との間で年間176百万円（2021年12月期）の取引関係がありますが、当社の連結売上高の1%未満であるため、同氏と一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断しております。
4. 当社と林千晶氏の兼職先である㈱飛騨の森でクマは踊るおよび㈱ジズホールディングスとの間に取引関係はありません。また、同氏は、㈱口フワーク取締役会長であり、当社と同社との間で年間1百万円（2021年12月期）の取引関係がありますが、当社の連結売上高の1%未満であるため、同氏と一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断しております。
5. 当社と山口絵理子氏の兼職先である㈱マザーハウス、MATRIGHOR Limited. および瑪利嘉股份有限公司との間には取引関係はありません。
6. 当社と三和裕美子氏の兼職先である明治大学、全国市町村職員共済組合連合会、エーザイ㈱および地方職員共済組合との間に寄付を含め取引関係はありません。
7. 三和裕美子氏は、婚姻により柴田姓となりましたが、大学教授などの業務を旧姓の三和で行っております。
8. 新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏および山口絵理子氏は、現在、当社の社外取締役であります。その在任期間は、本総会終結の時をもって新田孝之氏は6年11か月、鳩山玲人氏は5年11か月、林千晶氏および山口絵理子氏は2年となります。
9. 新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏および山口絵理子氏は、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に規定する独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。本議案が承認可決された場合には、新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏および山口絵理子氏を引き続き独立役員として指定、届出を行い、また、三和裕美子氏を新たに独立役員として指定、届出を行う予定であります。
10. 当社は、新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏および山口絵理子氏との間で、会社法第427条第1項および定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する責任限定契約を締結しております。本議案が承認可決された場合には、新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏および山口絵理子氏との間で引き続き責任限定契約を締結し、また、三和裕美子氏との間で新たに責任限定契約を締結する予定であります。なお、当該責任限定契約に基づく損害賠償責任の限度額は会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額であります。
11. 本議案が承認可決され、各候補者が取締役就任した場合には、当社は各候補者との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する補償契約（ただし、被補償者が自己もしくは第三者の不正な利益を図るまたは当社に損害を加える目的で職務を執行したことが判明した場合、またはその職務を行うにつき悪意または重大な過失があったことが判明した場合には、補償を受けた費用等を返還させること等を条件としております。）を締結する予定であります。
12. 当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約（契約の内容の概要は、本招集ご通知44ページをご参照ください。）を保険会社との間で締結しております。本議案が承認可決された場合には、山下茂氏、北澤憲政氏、板倉正氏、倉知康典氏、Kevin Vyse-Peacock氏、新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏および山口絵理子氏を引き続き当該保険契約の被保険者となり、三和裕美子氏は新たに当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。
13. 当事業年度において、取締役会および任意の報酬委員会は、記載の開催回数のほか、以下のとおり書面決議を行っております。
- 取締役会 1回／任意の報酬委員会 1回

第4号議案 | 監査役1名選任の件

監査役松永勉氏は、本総会終結の時をもって辞任されますので、その補欠として監査役1名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次のとおりであります。

いしがみ こうじ
石上 光志 (1962年7月8日生)

略歴、当社における地位

1986年 3月 当社入社
2006年 1月 当社マーケティング本部マーケティング部チーフマネージャー
2007年 1月 当社執行役員HHC・介護事業本部長
2013年 1月 当社執行役員ヘルスケア・介護事業本部長兼ビジョンタヒラ(株)代表取締役社長
2016年 1月 当社執行役員ビジョンタヒラ(株)専務取締役
2018年 1月 当社執行役員人事総務本部長
2019年12月 当社執行役員管理本部長（現任）



新任

所有する当社普通株式の数 39,000株

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

監査役候補者とした理由

石上光志氏は、営業、マーケティング分野での豊富な知識と経験を有し、当社のヘルスケア・介護事業を長期にわたり主導いたしました。従来の介護用品に加えてアクティブエイジをターゲットとした新ブランドの立上げを主導するとともに、販売力強化、事業集約等の実績を有しております。また、2018年1月からは人事総務本部長として、当社の人事制度の抜本改革を実行し、「一人ひとりが個性を活かしながらPigeon Wayを体現し、卓越した手腕を発揮するプロフェッショナル集団」の実現に向けた仕組みを築きました。加えて、人材育成方針の明文化、制度定着・推進等、経営資源の中で最も重要とされる「人」を軸とした経営に関わる幅広い知見を有しております。これらの経験に鑑み、監査役に適切な人材と判断し、新たに監査役候補者いたしました。

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 候補者の任期は、当社定款の定めにより、退任した監査役の任期の満了する時までとなります。

3. 本議案が承認可決され、候補者が監査役に就任した場合には、当社は候補者との間で、会社法第427条第1項および定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する責任限定契約を締結する予定であります。なお、当該責任限定契約に基づく損害賠償責任の限度額は会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額であります。
4. 本議案が承認可決され、候補者が監査役に就任した場合には、当社は候補者との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する補償契約（ただし、被補償者が自己もしくは第三者の不正な利益を図るまたは当社に損害を加える目的で職務を執行したことが判明した場合、またはその職務を行うにつき悪意または重大な過失があったことが判明した場合には、補償を受けた費用等を返還させること等を条件としております。）を締結する予定であります。
5. 当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約（契約の内容の概要は、本招集ご通知44ページをご参照ください。）を保険会社との間で締結しております。本議案が承認可決され、候補者が監査役に就任した場合には、候補者は新たに当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

ご参考：コーポレートガバナンスに関する考え方および体制等について

(1) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

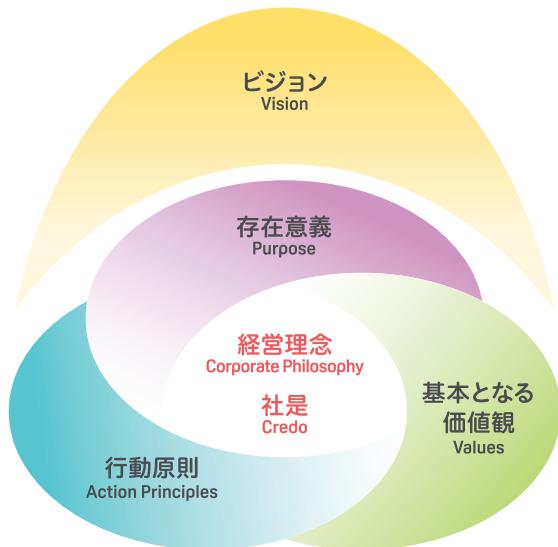
当社は、国内外すべてのピジョングループ社員が共有する「心」と「行動」の拠り所として、経営理念「愛」および社は「愛を生むは愛のみ」のもと、「存在意義」「基本となる価値観」「行動原則」「ビジョン」からなる「Pigeon Way」を下記のとおり定めております。

「Pigeon Way」とは単なるスローガンではありません。当社では、社員一人ひとりが「Pigeon Way」を強く意識し、行動していくことで、成果としての「企業価値」向上につながり、その「企業価値」は「社会価値」と「経済価値」で構成されるものと考えております。「社会価値」の向上においては、対象顧客に対してソリューションや新しい価値を提供することで喜びと幸せをもたらし、『社会の中でなくてはならない存在になること』等で、その実現を目指しております。また、サステナビリティ経営（SDGsやESG）の視点から当社が解決すべき6つの重要課題（マテリアリティ）として、①事業競争力・開発力向上、②持続的な環境負荷軽減、③ステークホルダー対応力向上、④人材の「質」の向上、⑤働きやすい環境づくり、⑥強固な経営基盤の構築を設定しており、経営戦略に反映してまいります。一方「経済価値」の向上においては、効率的かつ戦略的にフリーキャッシュフローを将来にわたって増やし続けること等で、その実現を目指しております。

このような考えに基づき、当社ではコーポレートガバナンスについて「従業員をはじめお客様・取引先・株主の皆様・地域社会等の立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」と定義づけ、その目的を「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため」としております。

その定義に則った「仕組み」を今後もさらに強化していくことで、コーポレートガバナンスを継続的に充実させ、「企業価値」のさらなる向上を目指してまいります。

Pigeon Way



経営理念

「愛」

社是

「愛を生むは愛のみ」

ビジョン

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

赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします

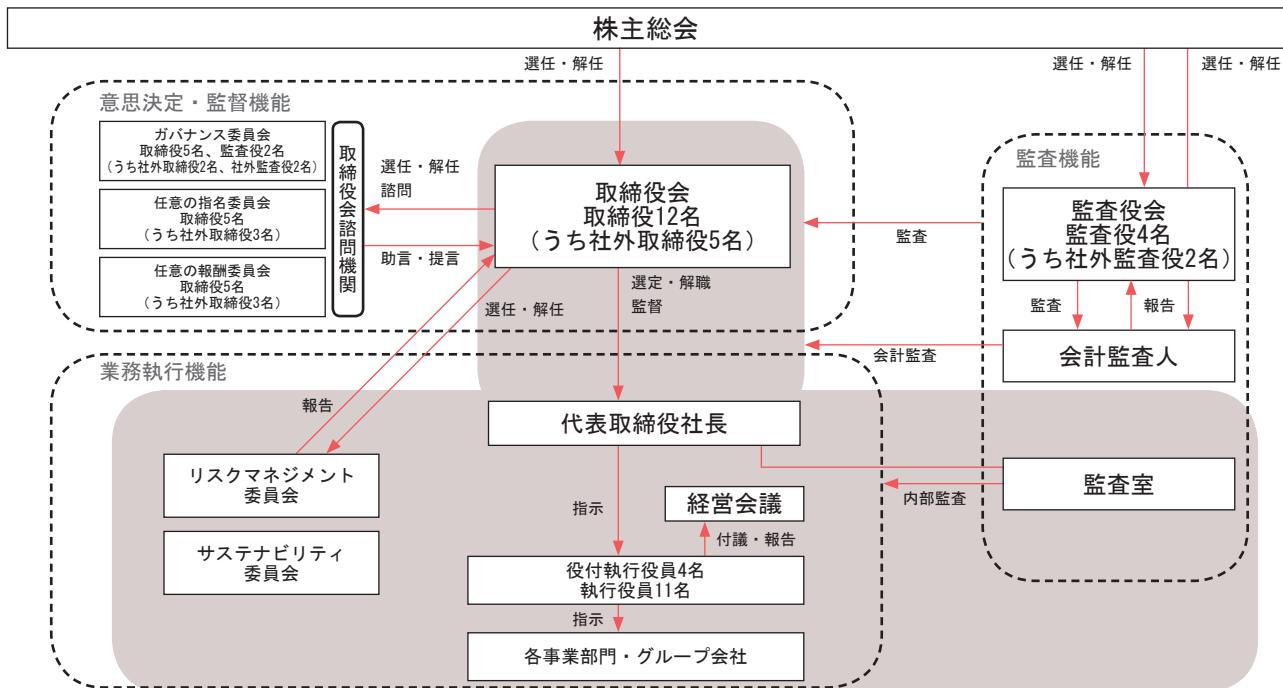
基本となる価値観

- ・ 誠実
- ・ コミュニケーション・納得・信頼
- ・ 熱意

行動原則

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

(2) コーポレートガバナンス体制図（2021年12月31日現在）



(3) 取締役会

当社取締役会は、法令および定款に基づいて取締役会の専決事項とされる事項ならびに「取締役会規則」に定める重要案件の決定をし、かつ、同規則に定める案件の報告を受けております。

取締役会へは社内取締役、社外取締役に加えて監査役も出席し、業務執行機能、意思決定・監督機能および監査機能の連携を図ることで、経営環境の変化に迅速かつ適切に対応するとともに、持続的成長の実現と確固たる経営基盤の確立のための経営の意思決定を合理的かつ効果的に行っております。特に、社外取締役の活発な意見を引き出す取締役会の運営を行うことで、社外取締役の当社の経営戦略に対する助言等を通じたコーポレートガバナンスの向上および意思決定の妥当性の確保を図っております。

また、当社取締役会においては、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長を図るべく、取締役会の実効性評価を毎年実施し、その維持・向上に取り組んでおります。当事業年度における取締役会の実効性評価の実施結果は次ページに記載の通りであります。

- ① 前事業年度に実施した取締役会の実効性評価において認識した課題について
内部統制システムの実効性確保という課題に対して、ガバナンス委員会を設置し、内部統制システムの実効性を含んだ当社のガバナンスに係る課題の抽出、改善すべき事項の検討・議論を行いました。
- ② 当事業年度に実施した取締役会の実効性評価の実施方法について
全ての取締役および監査役に対して、自己評価アンケート/インタビューを実施し、事務局で集計・分析した当該アンケート等の結果に基づいて、ガバナンス委員会で検証・議論を行いました。そのうえで、取締役会においてガバナンス委員会の提言を踏まえて議論を行いました。
なお、アンケート等では、取締役会の役割・機能、取締役会等の構成・規模、取締役会の運営、監査機関との連携、経営陣とのコミュニケーション、株主・投資家とのエンゲージメントに関して質問しております。
- ③ 当事業年度に実施した取締役会の実効性評価結果および今後の取り組みについて
内部統制システムの実効性確保および社外取締役の会社理解・活躍機会等に関して前事業年度の結果から一部改善が見られ、かつ、当社の取締役会はオープンかつ活発な議論を通じて適切な意思決定を行い、中長期的な企業価値向上に実効的な役割を果たしていることを確認できました。その一方で、取締役会の役割・機能発揮に向けた取り組み、社外取締役と監査機関との連携については、課題として一層の充実の必要性が確認されました。当事業年度において確認された課題を中心に、取締役会の実効性の維持・向上のために必要となる対応を今後も継続的に検討し、取り組んでまいります。

(4) 監査体制および監査の状況

監査役、内部監査部門および会計監査人は、定期的な報告会のほか必要に応じて随時情報・意見交換を行うなど、相互の連携を図っております。

社外監査役2名を含む4名の監査役会は、監査の方針、業務の分担等に従い、取締役会等重要会議への出席、取締役からの聴取や重要決議書類等の閲覧、業務および財産の状況の調査等により、厳正な監査を実施しております。また、代表取締役から会社の重要な課題等について報告を受けるとともに、社内から聴取した情報等につき監査役からフィードバックをするなどの定期的な意見交換を行っております。

また、内部監査部門として社長直轄の監査室を設置し、当社および国内外のグループ会社に対して、業務の有効性、効率性、コンプライアンスおよび資産保全の観点から、定期的に内部監査を実施しております。監査結果については、すべての取締役および監査役に報告され、改善提言およびフォローアップを実施しております。

(5) ガバナンス委員会

当社は、ピジョングループにおけるコーポレートガバナンスのさらなる強化のために、取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役および社外監査役とするガバナンス委員会を当事業年度に設置いたしました。同委員会においては、取締役会の実効性評価の実施等を通じて認識した当社グループにおけるコーポレートガバナンスにかかる様々な課題等について、有機的に連携・統合を促進し、かつ、主体的に実践するという観点で審議し、取締役会に対して助言・提言を行っております。

(6) 任意の報酬委員会および役員報酬ポリシー

当社は、役員報酬制度の内容の独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする任意の報酬委員会を設置し、同委員会においては、役員報酬ポリシーにかかる修正要否、個人別の役員報酬水準（役位別の基準額）、賞与にかかる業績目標および評価テーブル、前事業年度の賞与・株式報酬にかかる業績評価および個人別支給額等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行っております。

また、任意の報酬委員会において原案を審議した後、その答申を得て取締役会において決議し、役員報酬ポリシーを制定しております。役員報酬ポリシーにおいては、役員報酬の基本方針、報酬構成、支給内容等について定めておりますが、その詳細につきましては、「3) 会社役員の状況 取締役および監査役の報酬等」（45ページ）または当社コーポレートサイト（https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/executive_Remuneration_report_202104.pdf）をご参照ください。

(7) 任意の指名委員会および役員指名ポリシー

当社は、取締役および最高経営責任者（CEO）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、同委員会においては取締役およびCEOの選解任基準、後継者計画等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行っております。

また、任意の指名委員会において原案を審議した後、その答申を得て取締役会において決議し、役員指名ポリシーを制定しております。役員指名ポリシーにおいては、CEOの人材要件、取締役およびCEOの選解任基準等を定めており、当社のCEOに求められる人材像は「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」とした上で、責任・権限、主要職務・期待される成果、能力要件（行動特性、性格特性、経験・実績、知識・スキル）の観点から詳細な人材要件を定めております。さらに、取締役およびCEOの解任基準を以下のとおり定めております。

- ① 不正、不当または背信を疑われる行為があったとき
- ② 法令違反など、不適格と認められたとき
- ③ 職務遂行の過程またはその成果が不十分であり、かつ本人を引き続き職務におくことが不適当であると判断したとき
- ④ 3事業年度連続でROEが5%を下回ったとき（CEOのみ）

なお、役員指名ポリシーの詳細につきましては、当社コーポレートサイト（https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/executive_nomination_pol_202104.pdf）をご参照ください。

以上

(提供書面)

事業報告 2021年1月1日から2021年12月31日まで

当社は、会計方針の変更として、当連結会計年度より「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）等を適用しております。このため、前期比較は基準の異なる算定方法に基づいた数値を用いております。詳細につきましては、連結注記表をご参照くださいますようお願い申し上げます。

1. 企業集団の現況

1) 当連結会計年度の事業の状況



事業の経過および成果

当連結会計年度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しており、未だ感染症終息の目的が立たない中、経済の先行きについても当面の間は不透明な状況が続くことが見込まれます。

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）」において定めた以下の3つの基本戦略を着実に実行することで、グループ事業の拡大と経営品質の向上を目指しております。当連結会計年度はその2年目として、事業の成長はもとより、私たちの存在意義である「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」を実現させるため、各施策の実行に取り組んでまいりました。

- 1 ブランド戦略：「商品を買ってもらう」から、「当社のビジネスに共感し、選んでもらう」ブランド作り
- 2 商品戦略：グローバルで当社の強みを活かせるカテゴリで、成長を加速させる
- 3 地域戦略：各地域の市場特性に合った「開発・生産・販売」サイクルを構築し、スピードを持って実行する

当連結会計年度におきましては、上記基本戦略に基づき各事業・機能戦略に取り組んでまいりました結果、売上高は、930億80百万円（前期比6.3%減）となりました。利益面におきましては、営業利益は133億36百万円（前期比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。

部門別の状況

当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セグメントとしております。

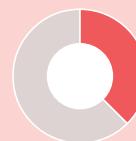
事業部門別の状況は以下のとおりです。

日本事業



売上高 **382億64**百万円

売上高構成比 **41.1**%



当事業は、「ベビーケア」、「子育て支援」、「ヘルスケア・介護」等で構成されております。当事業の売上高は、収益認識に関する会計基準等を適用していることもあり、382億64百万円（前期比14.9%減）、セグメント利益は、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おきましては、訪日外国人によるインバウンド需要消滅の影響や、新型コロナウイルス感染症関連の消耗品特需の一巡、新型コロナウイルス感染症の再拡大に伴う影響等により、売上高の減少が見られました。一方、新商品として、7月には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)』を新発売し、新しい生活様式に寄り添った商品として大好評いただいております。また、ダイレクト・コミュニケーションの一環であるイベントとして、出産前の方を対象とした「おっぱいカレッジ」、母子に寄り添う子育て中の母乳育児をテーマとした医療従事者向けのビジョンセミナーなどをオンラインで開催し、合計で約1,300名以上の方にご参加いただいております。加えて、withコロナ時代のママやパパの不安を和らげるため、WEBやSNSを通じたサポートコンテンツの提供等も継続して実施しており、妊娠・出産・育児シーンの女性を応援するサイト「ビジョンインフォ」におきましても、商品の更新はもちろん、今後もさらにお客様の利便性向上を目指して改善を進めてまいります。

子育て支援におきましては、当連結会計年度において事業所内保育施設等64箇所にてサービスを展開しており、今後もサービス内容の質的向上を図りながら、事業を展開してまいります。

ヘルスケア・介護用品につきましては、前年の衛生管理商品の特需が一巡したことや、取り扱い商品の見直し実施等により売上高は減少しております。一方、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、2月に販売を開始した他、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、積極的な商品投入を行っております。今後もさらなる小売店および介護施設等への営業活動強化、介護サービスの品質向上など施策実行を徹底してまいります。

中国事業



売上高 **372億39**百万円

売上高構成比 **40.0**%



当事業の売上高は、収益認識に関する会計基準等を適用していることもあり、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。

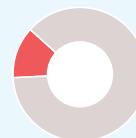
当事業におきましては、中国本土は前年の高需要が一服したことや、実店舗では新型コロナウイルス感染症の影響が残ったこともあり、現地通貨の売上高は前期実績を下回りました。なお、9月には、60年以上にわたる哺乳研究から生まれた日本・中国で市場シェア第1位（当社調べ）の哺乳器『自然実感』（日本における商品名：母乳実感®）シリーズをリニューアルし、中国市場から先行発売を開始しております。また、基礎研究に注力しているスキンケア商品等の販売も堅調に推移しております。引き続き、SNSやライブ配信等を活用した直接的な消費者とのコミュニケーションの活性化やコロナ禍での育児情報支援実施、Eコマースおよび実店舗における販売強化や新商品の配荷促進、病産院活動の強化等によりお客様との接点を増やし、事業拡大に向けた取り組みを進めてまいります。

シンガポール事業



売上高 126億19百万円

売上高構成比 13.6%



当事業の売上高は、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。

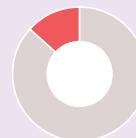
ASEAN地域・中東諸国・インド等、当事業の管轄エリアにおきましては、依然として新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きく残り、各地で緊急事態宣言の発出や都市封鎖によって営業活動が制限されるなど、厳しい状況が続きました。商品に関しては、注力しているスキンケアカテゴリにおいて、8月に成分の90%以上が植物由来であり、加えて容器の一部には再生原料を使用することで地球環境にも配慮した『ボタニカルスキンケア』シリーズを新発売しております。また、オンラインによる母乳育児セミナーを開催するなど、感染症拡大の中でも情報提供および支援を積極的に実施することで、お客様とのコミュニケーションも継続して推進しております。今後も、引き続き上位中間層向け商品の開発・投入を推進するとともに、当社ブランドの市場浸透を目指して積極的な営業・マーケティング活動を展開してまいります。

ランシノ事業



売上高 **133億20**百万円

売上高構成比 **14.3%**



当事業の売上高は、133億20百万円（前期比6.8%増）、セグメント利益は、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、売上高は前期実績を上回りました。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続いているものの、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ております。今後も新商品の積極的な開発・投入などを行い、さらなる販売強化および拡大を進めてまいります。また当事業におきましても、自社WEBサイト上にて、コロナ禍での育児情報発信を継続し、お客様とのコミュニケーション強化や支援に取り組んでおります。今後は、北米に加えて、欧州等での一層の事業拡大に向け、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まいります。

企業集団の事業別売上高

(単位：百万円)

事業	第64期		第65期		前期比
	売上高	構成比	売上高	構成比	
日本事業	44,977	45.3%	38,264	41.1%	△14.9%
中国事業	37,732	38.0%	37,239	40.0%	△1.3%
シンガポール事業	12,184	12.3%	12,619	13.6%	3.6%
ランシノ事業	12,473	12.6%	13,320	14.3%	6.8%
内部売上高消去	△7,986	△8.2%	△8,363	△9.0%	4.7%
合計	99,380	100.0%	93,080	100.0%	△6.3%

設備投資の状況

生産設備の増強を中心に、当連結会計年度は67億35百万円の設備投資を行いました。

なお、当連結会計年度中における設備の除却、売却等については、重要なものではありません。

また当連結会計年度末において計画中である重要な設備の新設等は次のとおりであります。

- ・ピジョンホームプロダクツ(株)富士新工場（日本事業セグメント）工場建物及び生産設備の新設・拡充

資金調達状況

特記すべき事項はありません。

事業の譲渡、吸収分割または新設分割の状況

該当事項はありません。

他の会社の事業の譲受けの状況

該当事項はありません。

吸収合併または吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

該当事項はありません。

他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得または処分の状況

特記すべき事項はありません。

2) 財産および損益の状況

区 分	第62期 (2019年1月期)	第63期 (2019年12月期)	第64期 (2020年12月期)	第65期 (当連結会計年度) (2021年12月期)
売上高 (百万円)	104,747	100,017	99,380	93,080
経常利益 (百万円)	20,398	17,284	16,113	14,648
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	14,238	11,538	10,643	8,785
1株当たり当期純利益 (円)	118.89	96.37	88.93	73.44
総資産 (百万円)	85,618	90,491	93,472	98,042
純資産 (百万円)	66,582	70,463	72,625	76,810
1株当たり純資産額 (円)	536.43	565.64	607.06	642.04

(注) 当社は、連結決算日を1月31日としておりましたが、2019年4月25日開催の第62期定時株主総会の「定款一部変更の件」の決議を受け、第63期より連結決算日を12月31日に変更しております。

この変更に伴い、第63期は、2019年2月1日から12月31日までの11ヶ月間となっております。

3) 重要な子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
ピジョンホームプロダクツ(株)	300百万円	100.0%	トイレタリー製品の製造・販売
ピジョンハーツ(株)	100	100.0	保育、託児、幼児教育
ピジョンマニュファクチャリング兵庫(株)	240	100.0	不織布関連製品の製造・販売
ピジョンマニュファクチャリング茨城(株)	222	100.0	不織布関連製品の製造・販売
ピジョンタヒラ(株)	100	100.0	介護用品の販売
ピジョン真中(株)	10	67.0	在宅介護支援サービス、介護用品の販売
PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.	S\$ 17,032千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の販売
PT PIGEON INDONESIA	IDR85,194,000千	65.0 (65.0)	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.	US\$ 2,000千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.	US\$ 8,300千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の製造
PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.	US\$ 15,600千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の製造
LANSINOH LABORATORIES, INC.	US\$ 1	100.0	妊産婦・乳幼児用品の販売
LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.	TL24,675千	100.0 (99.9)	妊産婦・乳幼児用品の製造
DOUBLEHEART CO. LTD.	KRW700,000千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の販売
PIGEON INDIA PVT. LTD.	INR750,000千	100.0 (0.1)	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.	BAHT144,000千	97.5	妊産婦・乳幼児用品の製造
THAI PIGEON CO., LTD.	BAHT122,000千	53.0	妊産婦・乳幼児用品の製造

(注) 1. 議決権比率欄の()内の数値は、当社の間接所有による議決権比率(内数)を示しております。

2. 上表に記載していない連結子会社が8社あります。

4) 対処すべき課題

当社グループは、経営理念を「愛」とし、「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」を存在意義として事業展開しております。当社グループはこの考えに基づき、「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”」を中長期的なビジョン（到達したい姿）としております。

そして「第7次中期経営計画（2020年12月期～2022年12月期）」におきましては、以下の3つのテーマを掲げ、グループの事業拡大と経営品質向上を目指しております。

1. 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し、「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。
2. 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。
3. 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。

当社グループの経営環境は、世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大に加え、中国における成長鈍化への懸念、日本国内でのインバウンド需要消滅や少子化、物流混乱や原材料価格高騰などによる世界経済への影響等不透明な状況が当面続くものと予想されます。一方、中国は依然としてEコマースの拡大・多様化等を背景とした巨大市場を擁していることに加え、中国政府による少子化対策の拡充および強化、またアジア各国やその他新興国においても、経済成長の一時的な鈍化はあるものの、中長期的にはEコマースの浸透・発達が見込まれること等により成長が十分期待できるものと考えております。

そのような状況の中、「第7次中期経営計画（2020年12月期～2022年12月期）」において新たに掲げた上記の3つのテーマおよび各事業戦略に基づく諸施策を着実に実行してまいります。「日本事業」におきましては、既存カテゴリの市場シェア向上および新規商品カテゴリの育成、また、引き続き成長分野として位置付けております海外市場に関しましては、「中国事業本部」、「シンガポール事業本部」および「ランシノ事業本部」の3つの事業本部体制を一層推進し、各事業運営上の迅速な意思決定を促すとともに、海外既存市場での事業拡大、深耕に加えて、新規市場への積極的参入に取り組みます。また、グループを挙げて哺乳器やスキンケア商品など当社の強みを活かせる基幹商品に一層注力し、エビデンスに基づく高付加価値商品の開発や、各国の市場特性やお客様に寄り添った商品ラインアップを展開することで、業績のさらなる拡大を目指してまいります。

加えて、さらなる企業価値向上のため、当社グループ全体を統括するグローバルヘッドオフィス（GHO）の機能をさらに強化してまいります。これにより、地域別に事業の運営と成長を担う4つの事業部門（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）の役割と責任を明確にし、GHOと連携することで、持続的な成長の実現を図ってまいります。

なお、当社グループにおける事業継続計画につきましては、既に構築されておりますグローバルリスクマネジメント体制をより一層充実させてまいります。また、当社では、Pigeon ESG/SDGs基本方針を設定し、環境（E）、社会（S）およびガバナンス（G）の観点から持続可能なオペレーションを追求するとともに、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

開してまいります。この一環として、2020年12月からは、当社グループのESG経営を中長期的な視野でさらに深耕することを目的として、GH0担当取締役を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、活動を進めております。このように当社の事業活動を通してステークホルダーの皆様との信頼関係の構築に努め、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目指してまいります。株主の皆様におかれましては、より一層のご支援、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

5) 主要な事業内容（2021年12月31日現在）

当社グループの事業区分は、前期より「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」の計4区分となっております。

各事業の内容は以下のとおりです。

日本事業

日本国内において、主に育児用品および女性向け用品の製造販売、子育て支援サービスの提供、ヘルスケア用品および介護用品の製造販売ならびに介護サービスの提供を行っております。

（主要製品）

授乳関連用品、離乳関連用品、スキンケア用品、ウェットティッシュ類、ベビーフード類、ベビー外出用品、女性ケア用品（サプリメント、マタニティ用品）、失禁対策用品、車いす類、介護施設向け用品、その他

（主要サービス）

保育施設運営および受託、幼児教室運営、託児サービス、介護支援サービス、その他

中国事業

中国、韓国、台湾、香港、ロシアおよびフィリピン等において、主に育児用品および女性向け用品の製造販売を行っております。

（主要製品）

授乳関連用品、離乳関連用品、スキンケア用品、ウェットティッシュ類、女性ケア用品、その他

シンガポール事業

シンガポール、マレーシア、インド、インドネシアおよびタイ等において、主に育児用品および女性向け用品の製造販売を行っております。

（主要製品）

授乳関連用品、離乳関連用品、スキンケア用品、ウェットティッシュ類、女性ケア用品、その他

ランシノ事業

米国、英国、ドイツ、ベルギー、中国およびトルコ等において、主に育児用品および女性向け用品の製造販売を行っております。

（主要製品）

授乳関連用品、女性ケア用品、その他

6) 主要な拠点等 (2021年12月31日現在)

ピジョン(株)	本社	東京都中央区
	事業所	茨城県稲敷郡阿見町
	物流センター	茨城県常陸太田市、兵庫県神崎郡神河町
	研究所	茨城県つくばみらい市
	支店	宮城県仙台市青葉区、東京都中央区、愛知県名古屋市中区、大阪府大阪市都島区
	営業所等	北海道札幌市厚別区、広島県広島市中区、福岡県福岡市中央区
ピジョンホームプロダクツ(株)	本社	静岡県富士市
ピジョンハーツ(株)	本社	東京都中央区
ピジョンマニュファクチャリング兵庫(株)	本社	兵庫県神崎郡神河町
ピジョンマニュファクチャリング茨城(株)	本社	茨城県常陸太田市
ピジョンタヒラ(株)	本社	東京都中央区
ピジョン真中(株)	本社	栃木県栃木市
PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.	本社	シンガポール
PT PIGEON INDONESIA	本社	インドネシア
PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.	本社	中国
PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.	本社	中国
PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.	本社	中国
LANSINOH LABORATORIES, INC.	本社	米国
LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.	本社	トルコ
DOUBLEHEART CO. LTD.	本社	韓国
PIGEON INDIA PVT. LTD.	本社	インド
PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.	本社	タイ
THAI PIGEON CO., LTD.	本社	タイ

(注) 2021年12月16日付で、当社は広島県広島市中区および福岡県福岡市中央区の支店を営業所にそれぞれ変更しております。

7) 従業員の状況 (2021年12月31日現在)

企業集団の従業員の状況

事業区分	従業員数	前連結会計年度末比増減
日本事業	1,228 (638) 名	△44 (△49) 名
中国事業	628 (425) 名	21 (△41) 名
シンガポール事業	1,734 (0) 名	61 (0) 名
ランシノ事業	280 (22) 名	10 (△4) 名
全社 (共通)	65 (0) 名	1 (△2) 名
合計	3,935 (1,085) 名	49 (△96) 名

- (注) 1. 従業員数は、就業人員であります。
 2. 上記従業員数には、契約社員 (561名) を含んでおります。
 3. 臨時雇用者 (パート・アルバイト・業務委託員) は () 内に年間の平均人員を外数で記載しております。
 4. 上記従業員数には、嘱託社員 (50名) は含まれておりません。
 5. 全社 (共通) として記載されている従業員数は、管理部門に所属しているものであります。

当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
368 (98) 名	△5 (△4) 名	42.7歳	14.8年

事業区分	従業員数	前事業年度末比増減
日本事業	303 (98) 名	△6 (△2) 名
中国事業	0 (0) 名	0 (0) 名
シンガポール事業	0 (0) 名	0 (0) 名
ランシノ事業	0 (0) 名	0 (0) 名
全社 (共通)	65 (0) 名	1 (△2) 名
合計	368 (98) 名	△5 (△4) 名

- (注) 1. 従業員数は、就業人員であります。
 2. 臨時雇用者 (パート・アルバイト・業務委託員) は () 内に年間の平均人員を外数で記載しております。
 3. 上記従業員数には、出向社員 (45名)、嘱託社員 (50名) は含まれておりません。
 4. 全社 (共通) として記載されている従業員数は、管理部門に所属しているものであります。

8) 主要な借入先の状況 (2021年12月31日現在)

該当事項はありません。

9) その他企業集団の現況に関する重要な事項

特記すべき事項はありません。

2. 会社の現況

1) 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

発行済株式の総数 121,653,486株

株主数 22,486名

大株主 (上位10名)

株主名	持株数	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)	19,825千株	16.6%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5,864千株	4.9%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,579千株	3.8%
STATE STREET BANK CLIENT OM NIBUS OM04	3,743千株	3.1%
SMBC日興証券株式会社	3,444千株	2.9%
BNYMSANV RE MIL RE FIRST SE NTIER INVESTORS ICVC - STEW ART INVESTORS ASIA PACIFIC LEADERS SUSTAINABILITY FUND	3,307千株	2.8%
RBC ISB S/A DUB NON RESIDENT/TREATY RATE UCITS-CLIENTS ACCOUNT-MIG	3,097千株	2.6%
JPMorgan証券株式会社	2,958千株	2.5%
ワイ. エヌ株式会社	2,378千株	2.0%
野村信託銀行株式会社 (投信口)	2,071千株	1.7%

(注) 1. 持株比率は自己株式 (1,893,272株) を控除して計算しております。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。

2. 以下の大量保有報告書が公衆の縦覧に供されておりますが、当社として、当事業年度末時点における保有株式数の確認ができませんので、上記大株主に含めておりません。

1) みずほ証券株式会社およびその関係会社である1社から2021年7月26日付で提出され、4,859千株保有している旨が記載されている大量保有報告書 (変更報告書)

2) 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの関係会社である6社から2021年11月1日付で提出され、7,062千株保有している旨が記載されている大量保有報告書 (変更報告書)

- 3) ブラックロック・ジャパン株式会社およびその関係会社である5社から2021年12月6日付で提出され、4,292千株保有している旨が記載されている大量保有報告書（変更報告書）
- 4) ベイリー・ギフォード・アンド・カンパニーおよびその関係会社である1社から2021年12月21日付で提出され、7,079千株保有している旨が記載されている大量保有報告書
- 5) 野村證券株式会社およびその関係会社である2社から2021年12月28日付で提出され、15,146千株保有している旨が記載されている大量保有報告書（変更報告書）
- 6) 三井住友信託銀行株式会社の関係会社である2社から2022年1月7日付で提出され、6,567千株保有している旨が記載されている大量保有報告書（変更報告書）
- 7) モルガン・スタンレーM U F G証券株式会社およびその関係会社である3社から2022年1月11日付で提出され、6,672千株保有している旨が記載されている大量保有報告書（変更報告書）

当事業年度中に会社役員に職務執行の対価として交付した株式の状況
該当事項はありません。

2) 新株予約権等の状況

当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況（2021年12月31日現在）
該当事項はありません。

当事業年度中に職務執行の対価として従業員等に交付した新株予約権の状況
該当事項はありません。

3) 会社役員 の 状況

取締役および監査役の状況 (2021年12月31日現在)

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
取締役最高顧問	仲田 洋一	
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	赤松 栄治	日本事業統括責任者
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	日本事業副責任者
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	新田 孝之	みさき投資(株)パートナー
取締役	鳩山 玲人	(株)鳩山総合研究所代表取締役 Zホールディングス(株)社外取締役・監査等委員 トランス・コスモス(株)社外取締役
取締役	岡田 英理香	一橋大学大学院教授 (株)りそな銀行社外取締役
取締役	林 千晶	(株)ロフトワーク取締役会長 (株)飛騨の森でクマは踊る取締役会長 (株)ジズホールディングス社外取締役
取締役	山口 絵理子	(株)マザーハウス代表取締役社長 MATRIGHOR Limited. 取締役社長 瑪利嘉股份有限公司取締役
常勤監査役	松永 勉	
常勤監査役	西本 浩	
監査役	大津 広一	(株)オオツ・インターナショナル代表取締役社長 多摩大学大学院経営情報学研究科客員教授 (株)スプリックス社外取締役・監査等委員
監査役	太子堂 厚子	森・濱田松本法律事務所パートナー カンダホールディングス(株)社外監査役 (株)ジュピターテレコム社外監査役

- (注) 1. 2021年3月30日開催の第64期定時株主総会終結の時をもって、監査役甘利和久氏は辞任いたしました。
2. 取締役のうち新田孝之、鳩山玲人、岡田英理香、林千晶および山口絵理子の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。また、各氏は、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に規定する独立役員であります。
3. 2021年3月30日開催の第64期定時株主総会において、西本浩氏は新たに監査役に選任され、就任いたしました。
4. 監査役大津広一氏は、米国公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 監査役のうち、大津広一および太子堂厚子の両氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。また、大津氏は、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に規定する独立役員であります。なお、太子堂氏につきましても、同独立役員の要件をすべて満たしており、同氏と当社の一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断しておりますが、同氏の所属する森・濱田松本法律事務所のルールに従い、独立役員として指定、届け出は行っておりません。
6. 当社は、各社外取締役および各監査役との間で、会社法第427条第1項および定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する責任限定契約を締結しております。当該契約に基づく社外取締役および監査役の損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額であります。
7. 当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が役員としての業務の遂行に起因して損害賠償請求を受け、法律上の損害賠償責任を負担することによって被る損害を当該保険契約により填補することとしております。ただし、被保険者が法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。当該保険契約の被保険者は、当社および当社子会社のすべての取締役、監査役および執行役員等であり、保険料は当社が全額を負担しております。
8. 2021年12月31日現在の執行役員は次のとおりであります。

地位	氏名	担当
上級執行役員	矢野 亮	中国事業本部長兼PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. 代表取締役
上級執行役員	仲田 祐介	シンガポール事業本部長 兼PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. 取締役会長
執行役員	田窪 伸郎	経営戦略本部長
執行役員	石上 光志	管理本部長
執行役員	小原 裕子	お客様コミュニケーション本部長
執行役員	筒井 克志	開発本部長
執行役員	田島 和幸	購買・品質管理本部長
執行役員	浦狩 高年	ベビーケア事業本部長
執行役員	鶴 孝則	管理本部副本部長
執行役員	賀来 健	PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. 代表取締役
執行役員	松島 浩司	ランシノ事業本部副本部長 兼LANSINOH LABORATORIES, INC. 取締役

取締役および監査役の報酬等

イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、以下のとおり「役員報酬ポリシー」として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする任意の報酬委員会において原案を審議した上で、その答申を得て取締役会の決議により定めております。

(1) 役員報酬の基本方針

当社の取締役の報酬（以下「役員報酬」といいます）は、「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」（24ページ）をもとに、以下を基本方針とします。

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

(2) 報酬水準

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

役位ごとの報酬水準（社長を100%とした場合）は、以下のとおりです。

役位	報酬水準
社長	100%
会長・副社長	80%
最高顧問・専務	60%
常務	50%
取締役	40%

(3) 報酬構成

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

① 報酬項目の概要

<基本報酬>

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

<賞与>

年度ごとの当社グループの連結業績および担当部門の業績に対するインセンティブ付与を目的として毎年3月に支給します。

連結業績は、本業の規模を示す「売上高」、本業の収益力を示す「営業利益」、資本コストを上回る企業価値の創造額を示す「PVA（Pigeon Value Addedと称する当社独自の経営指標）」の目標達成度に応じて0～150%の範囲内で変動します。目標値については、売上高および営業利益は毎期初に決算短信にて公表する業績予想値、PVAは期初計画値を使用します。

会長、社長およびGH0担当役員は連結業績のみとしますが、その他の取締役に関しては、70%は連結業績、30%は担当部門の業績（売上高、営業利益およびPVA）の目標達成度に応じて、役位ごとに定められた賞与基準額をもとに、0～150%の範囲内で変動します。

各指標の評価割合は、以下のとおりです。

指標	評価割合
売上高	50%
営業利益	30%
PVA	20%

<株式報酬>

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

役位ごとに株式報酬基準額が定められ、当該基準額のうち、60%は業績連動（Performance Share）、40%は非業績連動（Restricted Stock）により構成されます。

・業績連動（Performance Share）

原則として、中期経営計画に掲げる財務指標（連結売上高CAGR、EPS成長率、ROEおよびTSR（Total Shareholder Return:株主総利回り））や非財務指標（持続的な環境負荷軽減、社会課題解決商品・サービス開発および株主・投資家との責任ある対話）の目標達成度等に応じて0～150%の範囲内で変動します。財務指標については、トップライン（売上高）の継続的な成長、事業収益性や効率性のさらなる改善および中長期的な企業価値の向上を後押しするために使用します。非財務指標については、この世界をもっと赤ちゃんとやさしい場所にするために、事業活動を行うすべての国・地域において、赤ちゃんとお母さん、そのご家族を取り巻く社会課題の解決や環境負荷に繋がる要因の軽減に取り組みます。また、これらの考えに共感・賛同いただけるよう株主や投資家とのエンゲージメントを積極的に実施することで、赤ちゃんと寄り添い続けるための強固な経営基盤の構築をします。なお、中期経営計画に掲げる目標値の大幅な変更を行った場合、株式報酬における目標値の妥当性につき、任意の報酬委員会にて審議のうえ、取締役会にて決議します。

各指標の評価割合は、以下のとおりです。

指標		評価割合	
財務指標	連結売上高CAGR	80%	30%
	EPS成長率		30%
	ROE		10%
	TSR（相対比較）		10%
非財務指標	持続的な環境負荷軽減	20%	5%
	社会課題解決商品・サービス開発		10%
	株主・投資家との責任ある対話		5%

・非業績連動（Restricted Stock）

セイム・ボートの観点から、交付株数固定の株式報酬として支給します。

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

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

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

報酬の種類	構成割合
基本報酬	60%
賞与	20%
株式報酬	20%

(4) 決定プロセス

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

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

なお、取締役会の実効性強化のために、役員の名指・報酬領域にかかる活動について、任意の名指委員会および任意の報酬委員会が連携を図っております。

<任意の報酬委員会の主要アジェンダ>

- ・役員報酬ポリシーにかかる修正要否
- ・個人別の役員報酬水準（役位別の基準額）
- ・賞与にかかる業績目標および評価テーブル
- ・前事業年度の賞与にかかる業績評価および個人別支給額等
- ・前事業年度の株式報酬にかかる業績評価および個人別支給額等
- ・外部データ等を用いた役員報酬の水準・構成・指標等
- ・新型コロナウイルス禍等の環境変化に伴う役員報酬にかかる対応要否

<報酬等の上限>

株主総会の決議年月日	決議内容	当該株主総会の決議日における員数
2019年4月25日開催の第62期定時株主総会	金銭報酬 年額800百万円以内（うち社外取締役100百万円以内、使用人兼務取締役の使用人としての給与は含まない）	10名（うち社外取締役3名）
	株式報酬 対象者：取締役（社外取締役を除く） 金員の上限：3事業年度を対象として600百万円（ただし、2019年12月期については、1事業年度を対象として200百万円以内） 株式数の上限：1事業年度あたり41,000ポイント（41,000株相当）	7名

(5) 報酬の没収・返還

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

取締役会は、当該助言・提言内容を最大限に尊重し、賞与および株式報酬を受ける権利の全部もしくは一部の没収、または支給済みの賞与および株式報酬の全部もしくは一部の返還を当該取締役に請求するか否かにつき決議するものとします。

(6) 情報開示等の方針

役員報酬制度の内容については、ディスクロージャー・ポリシーに基づき、各種法令等に従い作成・開示することとなる有価証券報告書、株主総会参考書類、事業報告、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書およびホームページ等を通じ、迅速かつ積極的に開示します。

また、株主や投資家とのエンゲージメントについては、CEO・取締役（独立社外取締役を含む）を中心に、積極的に実施します。Pigeon Wayに理解のある株主や投資家とのエンゲージメントをコアバリューと位置付け、エンゲージメントを通して受けた株主や投資家の意見を取締役会等で共有し、企業価値（社会価値、経済価値）向上のために活用します。

ロ. 取締役および監査役に支払った報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	株式報酬		
				業績連動	非業績連動	
取締役 (うち社外取締役)	548 (62)	357 (62)	82 (-)	65 (-)	43 (-)	12 (5)
監査役 (うち社外監査役)	75 (20)	75 (20)	- (-)	- (-)	- (-)	5 (2)
合計 (うち社外役員)	624 (82)	433 (82)	82 (-)	65 (-)	43 (-)	17 (7)

(注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

2. 当事業年度に係る当社の取締役（社外取締役を除く。）に支給する賞与の目標および実績は次のとおりです。連結売上高の目標は100,800百万円、実績は93,080百万円、連結営業利益の目標は16,500百万円、実績は13,334百万円、PVAの目標は7,828百万円、実績は5,598百万円となりました。
3. 株式報酬のうち、業績連動の株式報酬（Performance Share）については、中期経営計画に掲げる目標値等を指標としているため、当事業年度は指標の実績がありません。なお、上記表中の株式報酬の額には、当事業年度中の費用計上額を記載しております。
4. 監査役報酬の報酬限度額は、2009年4月28日開催の第52期定時株主総会において年額100百万円以内と決議いただいております。なお、当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。
5. 2019年4月25日開催の第62期定時株主総会決議における取締役の退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給決議に基づき、退職慰労金を取締役の退任時に支払う予定であり、その総額は599百万円となる予定です。
6. 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、任意の報酬委員会では報酬等の内容に関して決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行ったうえで取締役会に答申していることから、取締役会も当該答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しております。

社外役員に関する事項

イ. 他の法人等の重要な兼職の状況および当社と当該他の法人等との関係

地位	氏名	重要な兼職の状況	当社との関係
取締役	新田 孝之	みさき投資(株)パートナー	特別な関係はありません。
取締役	鳩山 玲人	(株)鳩山総合研究所代表取締役 Zホールディングス(株)社外取締役・監査等委員 トランス・コスモス(株)社外取締役	トランス・コスモス(株)と当社との間において当社ECサイト構築および運用に関する取引がありますが、その取引額は年間176百万円(2021年12月期)と当社の連結売上高の1%未満であります。また、その他の兼職先とは、特別な関係はありません。
取締役	岡田 英理香	一橋大学大学院教授 (株)りそな銀行社外取締役	特別な関係はありません。
取締役	林 千晶	(株)ロフトワーク取締役会長 (株)飛驒の森でクマは踊る取締役会長 (株)ジズホールディングス社外取締役	(株)ロフトワークと当社との間において当社のブランディング支援に関する取引がありますが、その取引額は年間1百万円(2021年12月期)と当社の連結売上高の1%未満であります。また、その他の兼職先とは、特別な関係はありません。
取締役	山口 絵理子	(株)マザーハウス代表取締役社長 MATRIGHOR Limited. 取締役社長 瑪利嘉股份有限公司取締役	特別な関係はありません。
監査役	大津 広一	(株)オオツ・インターナショナル代表取締役社長 多摩大学大学院経営情報学研究科客員教授 (株)スプリックス社外取締役・監査等委員	特別な関係はありません。
監査役	太子堂 厚子	森・濱田松本法律事務所パートナー カンダホールディングス(株)社外監査役 (株)ジュピターテレコム社外監査役	特別な関係はありません。

ロ. 当事業年度における主な活動状況

	活動状況および期待される役割に関して行った職務の概要
取締役 新田 孝之	<p>当事業年度に開催された取締役会7回、任意の報酬委員会3回および任意の指名委員会5回すべてに出席しました。新田氏には、主に、投資運用会社等における経験で培った企業経営に関する高い知見をもって、投資家の視点に基づき当社の経営戦略に関する有益な助言・提言の実施といった役割が期待されているところ、取締役会等における事業内容への意見や質問は当該知見に基づき行われ、社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。加えて、任意の報酬委員会および任意の指名委員会の委員長として、役員の報酬および指名に関して独立かつ客観的な立場から意見を述べるとともに、各委員の意見をまとめ、委員長としての責務を果たしております。</p>
取締役 鳩山 玲人	<p>当事業年度に開催された取締役会7回およびガバナンス委員会6回すべてに出席しました。鳩山氏には、主に、事業会社でのグローバルな事業戦略およびコーポレートガバナンス等に関する豊富な知識と経験を活かした有益な助言・提言の実施といった役割が期待されているところ、取締役会等における事業内容への意見や質問は当該知見に基づき行われ、社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。加えて、ガバナンス委員会の委員長として、上記の知識および経験に基づいてコーポレートガバナンスの向上につながる意見を述べるとともに、各委員の意見をまとめ、委員長としての責務を果たしております。</p>
取締役 岡田 英理香	<p>当事業年度に開催された取締役会7回、任意の報酬委員会3回および任意の指名委員会5回すべてに出席しました。岡田氏には、主に、海外を含む大学・大学院の研究を通じて培われたマーケティングに関する高度な専門知識および国際性を活かした有益な助言・提言の実施といった役割が期待されているところ、取締役会等における事業内容への意見や質問は当該知見に基づき行われ、社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。加えて、任意の報酬委員会および任意の指名委員会においても、役員の報酬および指名に関して独立かつ客観的な立場から意見を述べております。</p>
取締役 林 千晶	<p>当事業年度に開催された取締役会7回およびガバナンス委員会6回すべてに出席しました。林氏には、主に、事業会社の経営経験およびデザイン・ものづくりの豊富な知識と経験を活かした業務執行への有益な助言・提言の実施といった役割が期待されているところ、取締役会等における事業内容への意見や質問は当該知見に基づき行われ、社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。加えて、ガバナンス委員会においても、上記の知識および経験に基づいてコーポレートガバナンスの向上につながる意見を述べております。</p>
取締役 山口 絵理子	<p>当事業年度に開催された取締役会7回のうち6回に、任意の報酬委員会3回および任意の指名委員会5回すべてに出席しました。山口氏には、主に、開発途上国におけるものづくり・ブランド創りを目指した事業展開による豊富な経験を通じて培われた高度な知見を活かした業務執行への有益な助言・提言の実施といった役割が期待されているところ、取締役会等における事業内容への意見や質問は当該知見に基づき行われ、社外取締役として期待される役割を適切に果たしております。加えて、任意の報酬委員会および任意の指名委員会においても、役員の報酬および指名に関して独立かつ客観的な立場から意見を述べております。</p>

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

(注) 当事業年度において、取締役会および任意の報酬委員会は、上記の開催回数のほか、以下のとおり書面決議を行っております。

取締役会 1回／任意の報酬委員会 1回

4) 会計監査人の状況

名称 PwCあらた有限責任監査法人

報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	64百万円
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	73百万円

- (注)1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 当社監査役会は、日本監査役協会の公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、経営執行部門および会計監査人から必要書類を入手し、報告を受けたうえで、会計監査人の職務執行状況、監査計画の内容、報酬見積もりの算出根拠などを確認し検討した結果、会計監査人の報酬につき会社法第399条第1項および第2項の同意を行っております。

非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外である「国際財務報告基準に関連した会計アドバイザーサービス」等についての対価を支払っております。

会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社監査役会は、あらかじめ定めた評価基準に従い会計監査人の職務執行状況等を総合的に判断し、監査の適正性および信頼性が確保できないと認めるときは、会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役会は当該決定に基づき、当該議案を株主総会に上程することといたします。

また、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、解任の旨およびその理由を報告いたします。

責任限定契約の内容の概要

会計監査人と当社との間に、責任限定契約は締結しておりません。

補償契約の内容の概要

会計監査人と当社との間に、補償契約は締結しておりません。

5) 業務の適正を確保するための体制

当社は、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他会社の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム基本方針）を次のとおり定めております。当社取締役会は、本方針について適宜見直しを行い継続的な改善を図っております。

1. 当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役等および従業員の職務執行が、法令・定款に適合することを確保するための体制

- ①当社は社是「愛を生むは愛のみ」および経営理念「愛」のもと「存在意義」「基本となる価値観」「行動原則」「ビジョン」からなる「Pigeon Way」を策定している。その心と行動の拠り所に基づき企業倫理指針と行動規範からなる企業倫理綱領等のコンプライアンス関連規程を定め、当社グループの役員および従業員が法令はもとよりすべての社会規範およびその精神を遵守し、高い倫理観をもって行動するための規範として位置付けている。
- ②当社グループにおけるコンプライアンスないしコンプライアンスに対するリスクを横断的に統括するため、GHO（Global Head Office）担当取締役を委員長とするリスクマネジメント委員会（案件の内容や性質に応じ、外部弁護士を含む）を設置し、コンプライアンス上の課題を審議するとともに問題点の把握に努める。
- ③社内通報制度として「スピークアップ窓口」、取引先通報制度として「ビジョン・パートナーズライン」を設置し、不正行為の早期発見を図る。社内外で問題が発見された場合には、連絡・相談者の保護に十分配慮した上で、リスクマネジメント委員会にて対応を検討し、事実関係の調査を実施する。なお、当該内容は、上位会議（経営会議または取締役会）に報告されるものとする。
- ④反社会的勢力との関係排除を行動規範に定め、教育・研修を実施するとともに、不当要求防止責任者の選任など実践的運用のための社内体制を整備し徹底する。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

取締役の職務の執行に係る情報については、文書管理規程およびIT管理規程に従い文書または電磁的媒体に記録し保存する。取締役および監査役は、これらの文書等を常時閲覧できるものとする。

3. 当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ①当社グループのリスクマネジメント対応を体系的に定めるリスクマネジメント規程に基づき、代表取締役社長のもとに、GHO担当取締役を委員長とするGHOリスクマネジメント委員会を設置する。同委員会は、事業セグメント（日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業）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し、分析・評価し、自らまたは事業セグメントを通じて、対応策を検討・実施する。加えて、GHOリスクマネジメント委員会のもとに、事業セグメント毎に、各事業セグメントの統括責任者を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置する。同委員会は、各々の事業セグメントに係るリスク情報を、同セグメント下の子会社に係るリスク情報をも含め、収集し、分析・評価し、対応策を検討・実施する。

- ②当社グループは、リスクカテゴリを「事業リスク」「財務リスク」「ハザードリスク」「コンプライアンスリスク」とし、上記①の通りリスク情報の収集、分析・評価、対応策の検討・実施を行う。
- ③内部監査部門は、経営戦略担当部門、経理財務担当部門、法務担当部門および人事総務担当部門と連携して、各部門および子会社のリスク管理の状況を監査する。
- ④大規模災害等、当社グループに対する危機が生じた場合には、リスクマネジメント規程ないし事業継続計画（BCP）に基づき速やかにリスクマネジメント委員会を開催し、損失の極小化および復旧に向けて対応する。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われていることを確保するための体制

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

5. 当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

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

6. 監査役がその職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合における当該従業員に関する事項ならびにその従業員の取締役からの独立性および監査役の指示の実効性に関する事項
- 監査役の求めに応じて補助者を置くものとし、補助者を置いた場合の当該補助者の人事については監査役の意見を尊重する。また、監査役の補助者への指示は取締役から独立して行われるものとし、補助者は監査役の指示に基づきその業務を行う。
7. 当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役・監査役等および従業員が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制
- ①取締役および従業員は、監査役に対して、法定の事項以外に当社および当社グループに重大な影響を及ぼす事項、内部監査の状況、スピークアップ窓口による通報状況をすみやかに報告する。
 - ②監査役は、取締役会のみならず経営会議に出席し、審議事項に関して必要があるとき、または求めに応じて意見を述べることができる。
 - ③取締役会および経営会議の議事の経過の要領および結果は、都度、経営戦略担当部門より監査役に通知される。
 - ④当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役・監査役等および従業員またはこれらの者から報告を受けた者は、当社グループに著しい影響を及ぼす事項、当社グループに著しい損害を及ぼす事項またはコンプライアンス上重要な事項について、スピークアップ窓口を通じて直接監査役に報告することができる。なお、報告者に対して不利益な取り扱いを行わないものとする。
 - ⑤会社は、監査役または監査役会から監査役の職務の執行について生じた合理的な費用または償還の請求があった場合はすみやかに処理をするものとする。
8. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- 社外監査役には主に公認会計士または弁護士等の財務、法務など企業活動に対する見識豊富な人材を登用し、監査役監査の環境充実を図るとともに、内部監査部門との連携により適切で効果的な監査業務の遂行を図る。

6) 業務の適正を確保するための体制の運用状況

当社の業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は、以下のとおりです。

1. 当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役等および従業員の職務執行が、法令・定款に適合することを確保するための取り組みの状況

「Pigeon Way」およびコンプライアンス関連規程を定め、企業の理念と経営者の価値観を当社および当社グループのすべての役員、社員に伝え続けることにより、当社および当社グループの役員、社員1人ひとりが法令はもとより、すべての社会規範およびその精神を遵守するよう徹底しております。

さらに、定期的に全役員および社員向けにコンプライアンスに関するモニタリングを実施することで当社におけるコンプライアンスリスクを把握し、その内容を分析し、当社のコンプライアンスリスクの低減ならびに役員および社員のコンプライアンス意識の醸成のために、コンプライアンス教育等の施策を実施しております。具体的には、「Pigeon Way」および企業倫理綱領などの理念や当社グループの内部通報制度の通報方法等を含んだコンプライアンス概論教育の実施、独占禁止法、景品表示法等当社事業に関する法律やハラスメントなどをテーマとしたコンプライアンス通信の毎月の配信等を実施しております。

また、内部通報制度を整備し、上記教育の中でその制度趣旨および通報方法を周知すること等によってその活用が図られており、通報があった場合には、通報者の保護に十分配慮した上で、リスクマネジメント委員会において対応を検討し、事実関係を調査するなど当該通報への対応を実行しており、また必要に応じて再発防止策を講じております。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する取り組みの状況

文書管理規程およびIT管理規程を定め、当該規程に従って適切に情報の保存および管理をしており、必要に応じて取締役および監査役が当該情報を閲覧できるようにしております。

3. 当社および子会社の損失の危険の管理に関する取り組みの状況

リスクマネジメント規程を整備し、当該規程に基づいて、GH0リスクマネジメント委員会が、事業セグメント（日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業）から収集したリスク情報を中核とする当社グループのリスク情報を集約し、識別・分析・評価し、GH0リスクマネジメント委員会自らまたは事業セグメント毎に設置したリスクマネジメント委員会を通じて、当該リスクについての対応を検討・実行しております。さらに、実際に何らかのインシデントが発生した場合には、GH0リスクマネジメント委員会に当該インシデント情報が集約されるとともに、GH0リスクマネジメント委員会ないし事業セグメント毎に設置したリスクマネジメント委員会を通じて、当該インシデントへの対応策を検討・実施しております。また、新型コロナウイルス感染症に関しましては、GH0リスクマネジメント委員会および事業セグメント毎に設置したリスクマネジメント委員会において、情報収集を行うとともに情報共有など必要な連携を行い、適切な対策を適時行っております。

加えて、コンプライアンス、情報セキュリティ、個人情報といった当社グループ共通のリスクへの対策についてはGH0に所属する法務部および情報システム部が責任部署として社員教育等を実施するとともに、品質管理の問題に対応する会議体としてリスクマネジメント委員会とは別に、QC会議も設置し、当該問題に対応しております。法務部および情報システム部の教育等の実施内容、QC会議における対応内容・結果等につきましてはリスク

マネジメント委員会へ報告・情報集約されており、リスクマネジメント委員会が当社グループのリスクにかかる情報を取り纏めた上で、取締役会へ報告しております。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われていることを確保するための取り組みの状況

中期経営計画および経営計画を策定することによってグループ全体およびグループ各社が達成すべき目標を明確にし、年2回開催される合同会議においてその進捗状況の確認や内部統制に関する重要な情報の共有を行っております。また、「職務分掌・権限規程」を定め、各組織の職務分掌と各職位の責任と権限を明確にするとともに、効率的な業務の遂行を図っております。

また、社外取締役を5名登用しており、取締役会等を通じて社外取締役に積極的に意見を求めることにより、監督機能を強化しております。

5. 当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための取り組みの状況

グループ会社管理規程を整備し、当該規程において承認事項と報告事項を明確にし、子会社からそれぞれ承認申請および報告を受けております。さらに、四半期ごとに、取締役会において各事業本部から業績、事業の状況について報告を受けております。

なお、監査室は代表取締役社長による直接の指揮命令のもと、当社グループ内のリスク評価に基づき、年度監査計画を策定し、当該計画に基づいて当社の各部門および国内外の子会社に対して、業務の有効性、効率性、コンプライアンスおよび資産保全の観点から、毎月内部監査を実施しております。なお、監査結果については、すべての取締役および監査役に報告され、改善提言およびフォローアップを実施しております。さらに、監査室内に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の基本計画に基づき、当社および国内外の対象子会社（9社）の全社的內部統制、決算財務プロセスについて、経理財務本部と連携の上、評価テストを行い、その整備と運用の適正性を監視しております。また、重要拠点（本社、中国、米国）については、業務プロセスおよびIT統制についても監視をしております。

6. 当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役・監査役等および従業員から監査役へ報告するための取り組みの状況その他の監査役へ報告するための取り組みの状況

監査役は取締役会および経営会議等に出席するとともに、取締役等から経営・業績に影響を及ぼす重要な事項等について報告を受けております。

また、内部通報制度の通報先として監査役をその窓口として定め、周知していることによって、当社グループに著しい影響または損害を及ぼす事項またはコンプライアンス上重要な事項が発生した場合には、取締役および従業員から直接監査役に報告することができる体制を整えております。

7. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための取り組みの状況

米国公認会計士および弁護士を社外監査役として登用しており、それぞれより専門的な見地から適法性の監査だけでなく、経営判断に対する妥当性についてのアドバイスも受けております。また、監査役は、定期的な報告会のほか、適時、内部監査部門および会計監査人と情報共有を図っております。

7) 株式会社の支配に関する基本方針

当社は、2008年3月6日開催の取締役会において、当社の企業価値および株主共同の利益を確保・向上させることを目的として、当社の会社の支配に関する基本方針（以下「本基本方針」といいます。）を定め、本基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組みの一つとして、2008年4月28日開催の第51期定時株主総会の決議により承認を得て、「当社株式の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）」（以下「本プラン」といいます。）を導入しておりましたが、法制度の改正等により株式の大規模買付行為に関する手続きが一部整備された状況も勘案し、中期経営計画を着実に実行していくことこそが、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上につながるものと判断し、2011年3月7日開催の取締役会の決議により、2011年4月27日開催の第54期定時株主総会終結の時をもって本基本方針を廃止し、本プランは有効期限が満了いたしました。

なお、当社は、本プランの有効期限満了後も引き続き、当社株式の取引や異動の状況を把握し、万一大規模買付行為を行う者（以下「大規模買付者」といいます。）が出現した場合、当社の社外取締役および社外監査役ならびに社外専門家等の意見等を慎重に考慮のうえ、当該大規模買付者の提案内容の評価を行い、必要に応じて当該大規模買付者との交渉を行うものとしております。さらに、もしすみやかな措置を講じなければ、当社の企業価値および株主共同の利益を毀損する恐れがあると合理的に判断されるときには、株主の皆様から経営を負託された当社取締役会の当然の責務として、大規模買付者に対して情報開示を積極的に求め、株主の皆様が適切な判断を行うための情報と時間の確保に努めるとともに、必要に応じて会社法、金融商品取引法その他関係法令の許容する範囲内において最も適切と考えられる具体的な対抗策の要否および内容等をすみやかに決定し、実行する措置を講じることにより、当社の企業価値および株主共同の利益の確保に努めてまいります。

連結貸借対照表

2021年12月31日現在

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
I. 流動資産	66,254	I. 流動負債	15,072
現金及び預金	35,218	支払手形及び買掛金	4,087
受取手形及び売掛金	16,253	電子記録債務	1,623
商品及び製品	8,723	未払金	2,253
仕掛品	623	未払費用	2,009
原材料及び貯蔵品	3,359	未払法人税等	1,180
未収入金	809	賞与引当金	882
その他	1,461	製品自主回収関連費用引当金	18
貸倒引当金	△194	訴訟損失引当金	9
II. 固定資産	31,788	その他	3,006
1. 有形固定資産	27,093	II. 固定負債	6,159
建物及び構築物	9,125	繰延税金負債	3,209
機械装置及び運搬具	5,784	退職給付に係る負債	478
工具、器具及び備品	2,649	株式給付引当金	313
土地	7,272	その他	2,157
建設仮勘定	2,261	負債合計	21,232
2. 無形固定資産	2,572	純資産の部	
のれん	534	I. 株主資本	70,062
ソフトウェア	1,765	資本金	5,199
その他	272	資本剰余金	5,179
3. 投資その他の資産	2,122	利益剰余金	61,163
投資有価証券	532	自己株式	△1,479
繰延税金資産	922	II. その他の包括利益累計額	3,822
保険積立金	165	その他有価証券評価差額金	16
その他	502	為替換算調整勘定	3,805
貸倒引当金	△0	III. 非支配株主持分	2,925
		純資産合計	76,810
資産合計	98,042	負債・純資産合計	98,042

連結損益計算書

2021年1月1日～2021年12月31日

(単位：百万円)

科目	金額	
I. 売上高		93,080
II. 売上原価		49,008
売上総利益		44,072
III. 販売費及び一般管理費		30,735
営業利益		13,336
IV. 営業外収益		
受取利息	179	
受取配当金	126	
助成金収入	722	
為替差益	131	
その他	268	
		1,427
V. 営業外費用		
支払利息	79	
その他	35	
経常利益		14,648
VI. 特別利益		
固定資産売却益	10	
投資有価証券売却益	54	
		65
VII. 特別損失		
固定資産売却損	5	
固定資産除却損	59	
減損損失	229	
製品自主回収関連費用	885	
投資有価証券売却損	3	
		1,182
税金等調整前当期純利益		13,531
法人税、住民税及び事業税	4,690	
法人税等調整額	△138	
当期純利益		8,979
非支配株主に帰属する当期純利益		193
親会社株主に帰属する当期純利益		8,785

連結株主資本等変動計算書

2021年1月1日～2021年12月31日

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	5,199	5,179	61,120	△1,478	70,020
当期変動額					
剰余金の配当			△8,742		△8,742
親会社株主に帰属する 当期純利益			8,785		8,785
自己株式の取得				△0	△0
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	—	43	△0	42
当期末残高	5,199	5,179	61,163	△1,479	70,062

	その他の包括利益累計額			非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算調整勘定	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	13	△129	△116	2,722	72,625
当期変動額					
剰余金の配当					△8,742
親会社株主に帰属する 当期純利益					8,785
自己株式の取得					△0
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	3	3,935	3,939	203	4,142
当期変動額合計	3	3,935	3,939	203	4,184
当期末残高	16	3,805	3,822	2,925	76,810

貸借対照表

2021年12月31日現在

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
I. 流動資産	26,725	I. 流動負債	9,975
現金及び預金	15,537	買掛金	1,706
受取手形	38	電子記録債務	1,220
売掛金	6,209	短期借入金	4,617
商品及び製品	3,550	未払金	1,294
原材料及び貯蔵品	208	未払費用	285
前渡金	1	未払法人税等	86
前払費用	69	前受金	0
関係会社短期貸付金	520	賞与引当金	287
その他	590	製品自主回収関連費用引当金	18
II. 固定資産	20,011	その他	457
1. 有形固定資産	5,687	II. 固定負債	994
建物	1,724	株式給付引当金	313
構築物	48	資産除去債務	57
機械及び装置	142	その他	622
車両運搬具	8		
工具、器具及び備品	466	負債合計	10,969
土地	3,289	純資産の部	
建設仮勘定	6	I. 株主資本	35,750
2. 無形固定資産	1,294	1. 資本金	5,199
商標権	13	2. 資本剰余金	5,180
ソフトウェア	1,265	(1) 資本準備金	5,133
その他	14	(2) その他資本剰余金	46
3. 投資その他の資産	13,029	3. 利益剰余金	26,849
投資有価証券	530	(1) 利益準備金	332
関係会社株式	11,178	(2) その他利益剰余金	26,517
関係会社長期貸付金	1,380	固定資産圧縮積立金	757
繰延税金資産	59	別途積立金	2,020
長期前払費用	143	繰越利益剰余金	23,739
その他	311	4. 自己株式	△1,479
貸倒引当金	△575	II. 評価・換算差額等	16
		その他有価証券評価差額金	16
資産合計	46,736	純資産合計	35,767
		負債・純資産合計	46,736

損益計算書

2021年1月1日～2021年12月31日

(単位：百万円)

科目	金額	
I. 売上高		34,803
II. 売上原価		21,516
売上総利益		13,287
III. 販売費及び一般管理費		12,507
営業利益		779
IV. 営業外収益		
受取利息	25	
受取配当金	10,586	
為替差益	453	
その他	111	11,176
V. 営業外費用		
支払利息	16	
その他	1	18
経常利益		11,938
VI. 特別利益		
固定資産売却益	0	
投資有価証券売却益	54	54
VII. 特別損失		
製品自主回収関連費用	885	
貸倒引当金繰入額	575	
関係会社株式評価損	126	
固定資産除却損	16	
投資有価証券売却損	3	1,606
税引前当期純利益		10,386
法人税、住民税及び事業税	1,140	
法人税等調整額	△184	
当期純利益		9,430

株主資本等変動計算書

2021年1月1日～2021年12月31日

(単位：百万円)

	株主資本										
	資本金	資本剰余金			利益剰余金					自己株式	株主資本合計
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金 合計	利益準備金	その他利益剰余金			利益剰余金 合計		
						固定資産 圧縮積立金	別途積立金	繰越利益 剰余金			
当期首残高	5,199	5,133	46	5,180	332	769	2,020	23,039	26,161	△1,478	35,062
当期変動額											
剰余金の配当								△8,742	△8,742		△8,742
固定資産圧縮積立金取崩						△11		11	—		—
当期純利益								9,430	9,430		9,430
自己株式の取得										△0	△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)											
当期変動額合計	—	—	—	—	—	△11	—	700	688	△0	687
当期末残高	5,199	5,133	46	5,180	332	757	2,020	23,739	26,849	△1,479	35,750

	評価・換算差額等		純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	13	13	35,075
当期変動額			
剰余金の配当			△8,742
固定資産圧縮積立金取崩			—
当期純利益			9,430
自己株式の取得			△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	3	3	3
当期変動額合計	3	3	691
当期末残高	16	16	35,767

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2022年2月14日

ピジョン株式会社
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	塩谷 岳志
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	鵜飼 千恵

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ピジョン株式会社の2021年1月1日から2021年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ピジョン株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2022年2月14日

ピジョン株式会社
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 塩谷 岳志
指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 鵜飼 千恵

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ピジョン株式会社の2021年1月1日から2021年12月31日までの第65期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告

監査報告書

当監査役会は、2021年1月1日から2021年12月31日までの第65期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、インターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、監査室その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受け、業務及び財産の状況を調査いたしました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等によって整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人PwCあらた有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人PwCあらた有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2022年2月14日

ピジョン株式会社 監査役会

常勤監査役	松 永	勉	㊞
常勤監査役	西 本	浩	㊞
監 査 役	大 津 広	一	㊞
監 査 役	太 子 堂 厚	子	㊞

(注) 監査役 大津広一及び監査役 太子堂厚子は、会社法第2条第16号及び第335条第3項に定める社外監査役であります。

以 上

ビジョンのESGへの取り組み

当社グループは、「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」を存在意義とし、“Celebrate Babies with All”をサステナブル・ビジョンに掲げ、ステークホルダーの皆さまとともに、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を解決することで、企業として持続的な成長を目指しています。

1. 中期目標とSDGs

当社のESGにおけるマテリアリティ（重要課題）ごとの中期目標と関連するSDGsは以下のとおりです。

マテリアリティ	中期目標	個別課題	関連する SDGs
1. 事業競争力・開発力向上	社会解決型の次世代事業・商品の開発	<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 	   
2. 持続的な環境負荷軽減	環境負荷軽減の持続的な追求	<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 	   
3. ステークホルダー対応力向上	ステークホルダーにとって“愛される”存在になり続ける	<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 	  
4. 人材の「質」の向上	グローバルで活躍できるプロフェッショナル人材の育成	<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 	
5. 働きやすい環境づくり	ビジョンで働き続けたいと思える職場づくりの徹底	<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 	 
6. 強固な経営基盤の構築	持続的な成長を下支えする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 	  

2. 具体的な取り組みについて

社会（Social） / 母乳バンク普及支援 2年目の取り組み（日本）



専門的なケアが必要な赤ちゃん一人ひとりの健やかな成長を支援する「ちいさな産声サポートプロジェクト」の1つとして、2020年9月当社本社への「日本橋 母乳バンク」の開設を全面サポートし、当社ならではの知見・ネットワークを活かした取り組みとして東京金融賞ESG投資部門SDGsカテゴリを受賞しました。

「日本橋 母乳バンク」開設1周年イベントの開催

2021年9月、開設1周年を記念したイベントを開催しました。開設後の実績報告や、ドナーミルクを使用した症例の紹介に加え、レシピエント家族にもご参加いただきました。2020年度は203人の赤ちゃんにドナーミルクを提供し、2021年度は500人まで拡大する見込みです。



ドナーミルクを利用された赤ちゃんのご家族との座談会の開催

2021年11月、ドナーミルクを利用されたご家族11組と、新生児科医・看護師計13名が参加した座談会の企画・運営をサポートしました。本座談会は、実際にドナーミルクを利用されたご家族の想いを理解し、医療現場における利用者ご家族へのより良いケアを考え、また、社会に母乳バンクの存在をもっと発信していくために、初めての開催となりました。



母乳保存・低温殺菌専用ディスポーザブルボトル

塵や埃の製品への付着を防ぐ洗浄工程を製造プロセスに加え、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[※]」を開発しました。

※2021年度グッドデザイン賞受賞



<母乳バンクとは>

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」を提供する施設で、一般社団法人日本母乳バンク協会が運営しています。

社会 (Social) / 中学生向け教育プログラムの実施 (日本)



「赤ちゃんにやさしい未来」を実現するために社会全体で考え、行動につなげる取り組みとして「Baby Friendly Future Project (ベビーフレンドリーフューチャープロジェクト)」を開始しています。その一環として、全国の中学生向けに「赤ちゃん」への興味・関心を持ってもらい、社会の一員として自らができることを考え、行動につなげる教育プログラム「赤ちゃんを知る授業ー赤ちゃんにやさしい未来のためにー」の提供を2021年9月より開始しました。

日本では核家族の増加や少子化の影響により、赤ちゃんが身近にいない環境で育つ方が増えており、赤ちゃんや育児について触れる機会が少なくなっています。人生を模索し始める中学生の時期に、自分の将来にも関わらるであろう赤ちゃんや育児への理解を深めるとともに、子育てをしているママやパパの課題を知ることで、自身や周囲の意識変化が必要だと気付くことを目的としています。



2021年度は先生が授業を実施するための教材を約130校に無料で提供しました。想定を上回る数のご応募をいただき、非常に大きな反響がありました。2022年度以降も本プログラムは継続実施していく予定です。

環境 (Environment) / 気候変動対応に関する取り組み

当社は気候変動の適応と緩和に向けた、持続的な環境負荷低減に取り組んでいます。2021年12月「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コンソーシアムに加盟しました。



※TCFDとは、G20の要請を受け、金融安定理事会 (FSB) により、気候関連の情報開示及び金融機関が採るべき対応を検討するために2015年に設立されました。企業などに対して、気候変動によるリスク及び機会が経営に与える財務的な影響を評価し、開示することを推奨しています。

ガバナンス (Governance)

「ご参考：コーポレートガバナンスに関する考え方および体制等について」 (24ページ) をご参照ください。

第65期定時株主総会会場 ご案内図

会場 東京都中央区日本橋蛸殻町二丁目1番1号
 ロイヤルパークホテル 3階 ロイヤルホール
 TEL (03) 3667-1111 (代表)

※3ページに記載の「新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた当社の対応
 および株主の皆様へのお願い」も必ずご確認ください。



交通 東京メトロ 半蔵門線 「水天宫前」駅下車 4番出口直結
 東京メトロ 日比谷線 「人形町」駅下車 A2出口より徒歩約8分
 都営地下鉄 浅草線 「人形町」駅下車 A3出口より徒歩約9分

〈お願い〉

例年同様に「託児ルーム」をご用意しておりますが、お子様を連れての株主総会へのご来場につきましては、慎重なご判断をいただけますようお願いいたします。

