



第69期 定時株主総会招集ご通知

開催日時：2026年3月27日（金曜日）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69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	8
	第2号議案 取締役7名選任の件	9
	第3号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬等の一部改定の件	19
	事業報告	29
	連結計算書類	55
	計算書類	57
	トピックス	59

株主総会にご出席いただけない株主様

書面またはインターネット等により議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使期限：2026年3月26日（木曜日）午後5時15分まで

株主総会ご来場株主様へのお土産のご用意はございません。
何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

Pigeon Group DNA・Pigeon Way

私たち社員一人ひとりが大切にしている企業理念は「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」です。
「Pigeon Group DNA」は「経営理念」「社是」で構成されており、ピジョングループの核であり、この先も貫いていくものです。

「Pigeon Way」は「存在意義」「Spirit」で構成されており、私たちが社会において存在する意味とすべての活動における“心”と“行動”の拠り所です。

Pigeon Group DNA

ピジョングループの核であり、この先も貫いていくもの

経営理念 強く信じる経営の根本の考え

愛

社是 経営理念を端的に表現したもの

愛を生むは愛のみ

Pigeon Way

私たちが社会において存在する意味と
すべての活動における“心”と“行動”の拠り所

存在意義 (Purpose)

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

Spirit - すべては存在意義 (Purpose) のために -

Integrity 真摯な姿勢でステークホルダーと向き合い
誠実 いかなる状況においても責任を持ち、
信頼を生む人であり続けます

Dedication 本質的な社会課題を見極め、見出し
あくなき追求 こだわり抜いたものづくりをはじめ
さまざまな活動にも迅速に挑戦していきます

Synergy 社会がまだ見ぬ未来を描き
未来をつくるシナジー ときに仲間との衝突を恐れず
率直に意見を交わし高め合いながら
新たな価値を生みだしていきます

Enjoy 楽しい！嬉しい！
ワクワクをカに 自らの仕事に心を躍らせ
本気で向き合い
人々の心を動かしていきます

株主の皆様へ

(発信日) 2026年3月6日
(電子提供措置の開始日) 2026年2月24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 矢野 亮

第69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69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。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社コーポレートサイトに掲載しておりますので、以下の当社コーポレートサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【当社コーポレートサイト】 https://www.pigeon.co.jp/ir/kabunushi_sokai/



電子提供措置事項は、上記当社コーポレートサイトのほか、以下のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下のウェブサイトアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【株主総会資料 掲載ウェブサイト】 <https://d.sokai.jp/7956/teiji/>



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、お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、6ページ記載の方法により2026年3月26日（木曜日）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 2026年3月27日（金曜日）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69期（2025年1月1日から2025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69期（2025年1月1日から2025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 取締役7名選任の件
第3号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬等の一部改定の件

**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、電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記当社コーポレートサイトおよびウェブサイトにおいて、その旨、修正
前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。

また、書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をお送りいたしますが、当該書面は、法令
および当社定款第15条の規定に基づき、下記事項の記載をしておりません。ただし、下記事項の一部につきましても、当該書
面に記載している事項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事業報告の会計監査人の状況、業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況ならびに株式会社の支配に関
する基本方針

②連結計算書類の連結株主資本等変動計算書および連結注記表

③計算書類の株主資本等変動計算書および個別注記表

④連結計算書類に係る会計監査報告、計算書類に係る会計監査報告および監査役会の監査報告

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」のご案内

当社第69期定時株主総会では、専用サイト（株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」）によりオンラインで株主総会の模様をライブ視聴いただくことができます。本サイトご利用にあたっての操作方法やご留意事項等につきまして、以下のとおりご案内申し上げます。

配信日時

2026年3月27日（金曜日）午前10時から

※午前9時30分からアクセス可能です。

株主総会終了後にはご覧いただくことができませんので、ご了承ください。

視聴方法

1. 以下のURLより、専用サイトへアクセスしてください。

<https://engagement-portal.tr.mufig.jp/>

2. ログイン画面で①「ログインID」と「パスワード」を入力し、利用規約をご確認の上、②「利用規約に同意する」にチェックし、③「ログイン」ボタンをクリックしてください。

※議決権行使書用紙裏面に印字されたQRコードをスマートフォン等で読み取っていただくと、「ログインID」と「パスワード」の入力を省略して専用サイトへログインいただくことが可能です。

3. ログイン後、「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、当日ライブ視聴等に関する利用規約をご確認の上、「利用規約に同意する」にチェックし、「視聴する」をクリックしてください。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

【ログイン画面】

Engagement Portal

①

ログインID

4桁 - 4桁 - 4桁 - 3桁

パスワード

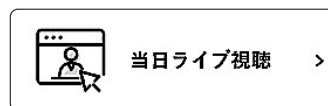
②

☐ 利用規約に同意する

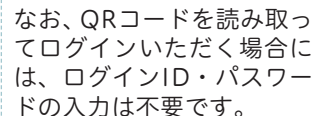
③

ログイン

【ログイン後選択ボタン】



議決権行使書用紙裏面にログインID(15桁)・パスワード(6桁)が記載されております。



*「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

- 専用サイトでは議決権は行使できません。**6～7ページに記載しております議決権行使方法のご案内をご確認の上、事前に議決権を行使いただけますようよろしくお願い申し上げます。
- 専用サイトでは、質疑応答はできません。**あらかじめご了承ください。
- 株主様ご本人のみご視聴いただけます。ログイン方法を第三者へ伝えるなどの行為はご遠慮ください。
- 株主様ご使用のパソコン・スマートフォン等やインターネットの接続環境によっては、ご視聴いただけない場合または映像や音声に不具合が生じる場合もございますので、あらかじめご了承ください。
- ライブ配信のご視聴等に伴う通信料金等は株主様のご負担となります。
- ライブ配信の映像や音声データの撮影、録画、録音および保存ならびに第三者への提供や公開での上映、転載等をご遠慮ください。
- やむを得ない事情により、ライブ配信を行わない場合もございます。その際は、専用サイトおよび当社コーポレートサイト (<https://www.pigeon.co.jp/>) においてお知らせいたします。
- 議決権行使書を紛失された場合、下記【ログインや本サイトのご利用に関するお問い合わせ】にて再発行のご依頼を承ります。ただし、株主総会開催日の約1週間前を経過した場合など、お問い合わせをいただきましたタイミングによっては再発行をお受けできない場合がございますのでご了承ください。

三菱UFJ信託銀行株式会社「Engagement Portal」サポート専用ダイヤル
TEL 0120-676-808 (通話料無料/土日祝日等を除く平日9:00-17:00、
ただし株主総会当日は9:00から株主総会終了まで)

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

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 2026 年 3 月 27 日（金）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69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

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 2026 年 3 月 26 日（木）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」（7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 2026 年 3 月 26 日（木）午後 5 時 15 分まで

※ただし、毎日午前2時30分から午前4時30分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。



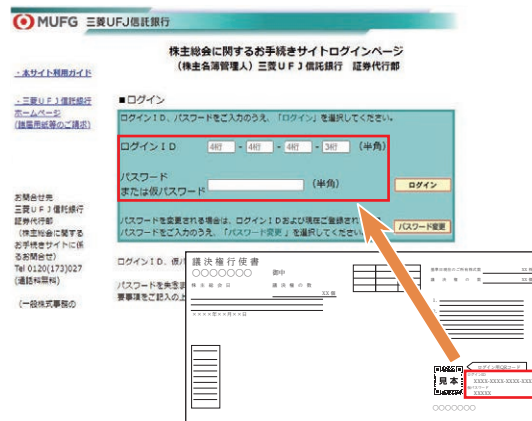
※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

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。



※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

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

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施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8次中期経営計画（2023年12月期～2025年12月期）におきましては、連結業績や財務状況等のさらなる改善とともに、現在の配当水準を維持したうえでの安定的な配当を継続すること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38円といたしたいと存じます。

この場合の配当総額は4,550,840,100円となります。

③剰余金の配当が効力を生じる日

2026年3月30日といたしたいと存じます。

<ご参考>

	1株当たりの配当金		
基準日	中間配当金	期末配当金	年間配当金
2024年12月期	38円	38円	76円
2025年12月期	38円	38円	76円

※2025年12月期の1株当たりの年間配当金は、前期と同額の76円となります。

第2号議案 | 取締役7名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役全員（8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1名減員することとし、取締役7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	矢野 亮		代表取締役社長
2	再任	板倉 正		取締役専務執行役員
3	新任	田窪 伸郎		グループ執行役員 経営戦略統括責任者（CSO）
4	再任	鳩山 玲人	社外 独立	取締役兼取締役会議長
5	再任	林 千晶	社外 独立	取締役
6	再任	三和 裕美子	社外 独立	取締役
7	再任	永岡 英則	社外 独立	取締役
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

やの りょう
矢野 亮

(1973年7月23日生)

略歴、当社における地位および担当

1997年 4月 当社入社
2014年 7月 PIGEON(SHANGHAI)CO.,LTD.取締役
2017年 1月 PIGEON(SHANGHAI)CO.,LTD.取締役社長
2018年 1月 当社執行役員中国事業本部長兼PIGEON(SHANGHAI)CO.,LTD.
取締役社長
2019年 1月 当社上級執行役員中国事業本部長
兼PIGEON(SHANGHAI)CO.,LTD.代表取締役
2023年 3月 当社取締役上席執行役員中国事業本部兼シンガポール事業本部担当
2023年 9月 当社取締役上席執行役員中国事業本部兼シンガポール事業本部担当
兼DOUBLEHEART CO.LTD.代表取締役
2024年 2月 当社取締役上席執行役員中国事業本部兼シンガポール事業本部担当
2025年 3月 当社代表取締役社長（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	7,291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	6回中6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

矢野亮氏は、中国事業本部にて営業・マーケティング領域を統括し、伸長するEコマース市場での成長基盤を構築する等、当社グループにおける中国事業の拡大に大きく貢献した実績を有しております。また、2018年1月の中国事業本部長就任後には、中国のみならず韓国および周辺各国のグループ会社を束ね、中国事業本部における事業基盤の強化に大きく貢献し、2023年3月から2025年3月までは中国事業本部に加えてシンガポール事業本部も管掌しました。2025年3月の代表取締役社長就任以降は、当社の持続的成長に向けた第9次中期経営計画の策定を主導し、その達成に向けた機動的かつ強固な経営体制を構築してまいりました。経営資源の最適配分とガバナンスの強化を並行して推進するなど、グループ全体の変革を牽引する強いリーダーシップを発揮しております。これらの経営経験と見識は、グローバル化推進および第9次中期経営計画の推進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いたしました。

候補者番号

2

いたくら
板倉 正

(1964年1月5日生)

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
2025年12月 当社取締役専務執行役員製品 & サプライチェーン戦略統括責任者
(CPO/CSCO) (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)	19,889株 9,269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	7回中7回
任意の指名委員会出席状況	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社長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・推進してまいりました。2025年12月からは、製品 & サプライチェーン戦略統括責任者（CPO/CSCO）として、グローバルな開発・生産戦略の最適化と品質管理の高度化を牽引しております。これらの経営経験と見識は、第9次中期経営計画の推進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いたしました。

候補者番号

3

たくぼ のぶお
田窪 伸郎

(1968年3月16日生)

略歴、当社における地位および担当

1990年 4月 (株)日本長期信用銀行（現(株)SBI新生銀行）入行
1999年 5月 (株)コーポレートディレクション入社
2007年 4月 (株)コーポレートディレクションパートナー
2020年 1月 当社入社
当社経営戦略本部本部長付チーフマネージャー
2020年 3月 当社執行役員経営戦略本部長
2024年12月 当社上級執行役員経営戦略本部長
2025年 3月 PIGEON AMERICA INC.取締役（現任）
2025年12月 当社グループ執行役員経営戦略統括責任者（CSO）（現任）



新任

重要な兼職の状況

PIGEON AMERICA INC.取締役

所有する当社普通株式の数 4,700株

取締役候補者とした理由

田窪伸郎氏は、金融機関および経営戦略コンサルティングファームでの実務経験を通じ、幅広い業界における経営戦略立案やM&A実行等の高度な専門知見を培ってまいりました。当社入社後は、経営戦略本部においてグループ全体の経営企画業務を牽引し、2020年3月からは経営戦略本部長として、戦略、IR、法務、情報システム等のコーポレート部門を広く統括し、経営基盤の強化に大きく貢献しております。外部視点での専門性と当社実務への深い理解を併せ持っており、的確な意思決定を通じて当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する人物と判断し、新たに取締役候補者といたしました。

候補者番号

4

はとやま れひと
鳩山 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
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 1月 オツモ(株)(現HUMAN MADE(株))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
2023年 3月 当社社外取締役兼取締役会議長(現任)



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数	5,300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)鳩山総合研究所代表取締役 トランス・コスモス(株)社外取締役
HUMAN MADE(株)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

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ます。また、2023年3月からは、当社取締役会議長として活発な議論を引き出す議事運営を行うなど取締役会の実効性をさらに高めていただいております。社外取締役として、当該知見を活かした当社の経営戦略に対する有益な助言・提言の実施および取締役会議長としてのリーダーシップの発揮といった役割を期待しております。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

5

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㈱入社
2000年 2月 ㈱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 ㈱飛騨の森でクマは踊る代表取締役社長
2019年 5月 ㈱飛騨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 ㈱ロフトワーク取締役会長
2021年11月 ㈱ジンズホールディングス社外取締役（現任）
2022年 4月 ㈱ロフトワーク取締役（現任）
2022年 9月 ㈱Q0設立、同社代表取締役社長（現任）



再任

社外

独立

重要な兼職の状況

㈱Q0代表取締役社長、㈱ロフトワーク取締役
㈱飛騨の森でクマは踊る取締役会長、㈱ジンズホールディングス社外取締役

所有する当社普通株式の数	4,700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	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

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㈱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といたしました。

候補者番号

6

みわ ゆみこ
三和 裕美子

(1965年10月12日生)

略歴、当社における地位および担当

1988年 4月 野村證券㈱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㈱社外取締役
2021年 4月 地方職員共済組合年金資産運用検討委員会委員（現任）
2022年 3月 当社社外取締役（現任）
2022年 8月 I-Oウェルス・アドバイザーズ㈱代表取締役（現任）
2025年 6月 オークマ㈱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
取締役会出席状況
任意の報酬委員会出席状況
任意の指名委員会出席状況

3,500株
7回中7回
7回中7回
7回中7回

重要な兼職の状況

明治大学商学部専任教授、I-Oウェルス・アドバイザーズ㈱代表取締役
全国市町村職員共済組合連合会資金運用委員、オークマ㈱社外取締役
地方職員共済組合年金資産運用検討委員会委員

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、機関投資家の発展とコーポレートガバナンス、機関投資家のエンゲージメント、ESG投資に関わる研究を進めており、ESGおよびコーポレートガバナンスの専門家であります。また財務・会計に関する知見を有し、資産運用教育事業を行う企業の経営者でもあることから、経営に関する高い見識と財務・会計を中心とした監督能力を有しております。ESGやコーポレートガバナンスの取り組みが重要視されている今日、これらの高度な見識および豊富な経験を活かし、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。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たしました。

候補者番号

7

ながおか ひでのり
永岡 英則

(1972年8月11日生)

略歴、当社における地位および担当

1996年 4月 (株)コーポレートディレクション入社
2000年 5月 (株)アクシブドットコム (現(株)CARTA HOLDINGS) 入社
2000年 9月 同社取締役 (現任)
2011年 3月 (株)VOYAGE VENTURES (現(株)CARTA VENTURES) 設立
同社代表取締役 (現任)
2013年12月 (株)リサーチパネル取締役 (現任)
2024年 3月 当社社外取締役 (現任)
2025年 7月 (株)CARTA ZERO取締役

重要な兼職の状況

(株)CARTA HOLDINGS取締役
(株)CARTA VENTURES代表取締役
(株)リサーチパネル取締役



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数	6,000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	7回中7回
任意の指名委員会出席状況	7回中7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

永岡英則氏は、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を経て、ベンチャー企業の立ち上げから取締役CFOとして現在に至るまでの豊富な経験で培った企業経営に関する高い知見を有しております。社外取締役として、これらの豊富な経験と高度な知見を活かし、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. 矢野亮氏は、2025年3月27日の任意の報酬委員会委員および指名委員会委員就任後に開催された各委員会への出席状況を記載しております。
3. 当社と鳩山玲人氏の兼職先である㈱鳩山総合研究所、トランス・コスモス㈱およびHUMAN MADE㈱との間に取引関係はありません。
4. 当社と林千晶氏の兼職先である㈱Q0、㈱ロフトワーク、㈱飛騨の森でクマは踊るおよび㈱ジンスホールディングスとの間に取引関係はありません。
5. 当社と三和裕美子氏の兼職先である明治大学、I-Oウェルス・アドバイザーズ㈱、全国市町村職員共済組合連合会、オークマ㈱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。
6. 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。
7. 当社と永岡英則氏の兼職先である㈱CARTA HOLDINGS、㈱CARTA VENTURESおよび㈱リサーチパネルとの間に取引関係はありません。
8. 鳩山玲人氏、林千晶氏、三和裕美子氏および永岡英則氏は、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鳩山玲人氏は9年11か月、林千晶氏は6年、三和裕美子氏は4年、永岡英則氏は2年となります。
9. 鳩山玲人氏、林千晶氏、三和裕美子氏および永岡英則氏は、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、各氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。
10. 当社は、鳩山玲人氏、林千晶氏、三和裕美子氏および永岡英則氏との間で、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、各氏との間で責任限定契約を継続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. 当社は、矢野亮氏、板倉正氏、鳩山玲人氏、林千晶氏、三和裕美子氏および永岡英則氏との間で、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り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。）を締結しております。本議案が承認可決された場合には、各氏との間で当該契約を継続し、また、田窪伸郎氏との間で新たに同内容の補償契約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（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。）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、矢野亮氏、板倉正氏、鳩山玲人氏、林千晶氏、三和裕美子氏および永岡英則氏は引き続き当該保険契約の被保険者となり、田窪伸郎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。

(ご参考) 第69期定時株主総会後の取締役会のスキル・コンピテンシーマトリクスおよび委員会の構成

氏 名 / 地 位		共通の資質		取締役会に求められる専門性								
		パーパスへの共感	ソーシャルインパクトへの貢献	経営・事業戦略	当事業・業界経験	グローバルビジネス	デザイン・研究開発・商品開発	サプライチェーンマネジメント	マーケティング・ブランディング	人的資本・企業文化	財務・会計	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント
取締役	矢野 亮 代表取締役社長	○	○	○	○	○			○		○	
	板倉 正 取締役専務執行役員	○	○	○	○		○	○		○	○	○
	田窪 伸郎 取締役上席執行役員	○	○	○	○	○					○	○
	鳩山 玲人 社外取締役兼取締役会議長	○	○	○		○			○		○	○
	林 千晶 社外取締役	○	○	○			○		○	○		
	三和 裕美子 社外取締役	○	○							○	○	○
	永岡 英則 社外取締役	○	○	○					○		○	○
監査役	石上 光志 常勤監査役	○	○	○	○					○		
	田島 和幸 常勤監査役	○	○	○	○		○	○				
	大津 広一 社外監査役	○	○								○	○
	太子堂 厚子 社外監査役	○	○	○						○		○

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

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

取締役に対する業績連動型株式報酬等の一部改定の件

1. 提案の理由および当該報酬を相当とする理由

当社は、2019年4月25日開催の第62期定時株主総会および2023年3月30日開催の第66期定時株主総会において、当社の取締役（社外取締役を除く。以下本議案において同じ。）を対象とした業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）の導入および一部改定につき、株主の皆様にご承認をいただき、今日に至っております。

今般、当社は、第9次中期経営計画（2026年12月期～2028年12月期）を策定したことから、当該計画を着実に実行し、取締役の報酬と当社の業績および株主価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を一層高めることを目的として、本制度の対象となる取締役の報酬における株式報酬の割合を高め、より業績連動性を高めた報酬体系といたしたく、本制度の一部改定を行うことにつき、本議案を本株主総会にお諮りするものであります。

当社は、2026年2月13日開催の取締役会において、新たな取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決定しており、本議案は、当該方針に沿う内容の取締役の個人別の報酬等を支給するために必要かつ合理的な内容となっており、また、本制度は、取締役の報酬と当社の業績および株主価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を一層高めることを目的としていることから、本議案の内容は相当であると考えております。

また、下記のとおり、取締役に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付および給付（以下「交付等」という。）がなされる1事業年度あたりの当社株式等の数の上限は、120,000ポイント（120,000株相当）であり、当社発行済株式総数（2025年12月31日現在、自己株式控除後）に対する割合は約0.10%であります。

なお、第2号議案「取締役7名選任の件」が原案通り承認可決されますと本制度の対象となる当社の取締役は3名となります。

2. 本制度における報酬等の額および内容等

(1) 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する取締役の報酬額を原資として当社株式が信託を通じて取得され、取締役に当社株式等の交付等が行われる株式報酬制度です。（詳細は(2)以降のとおり。）

①本制度の対象となる当社株式等の交付等の対象者	・ 当社の取締役（社外取締役を除く。）
②本制度の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	
当社が拠出する金員の上限（下記(2)のとおり。）	・ 200百万円に対象期間の年数を乗じた金額 ・ 本制度改定後の対象期間である3事業年度に対する上限は600百万円

取締役が取得する当社株式等の数の上限および当社株式の取得方法（下記(2)および下記(3)のとおり。）	・ 120,000ポイント（120,000株相当）に対象期間の年数を乗じたポイント数に相当する株式数 ・ 本制度改定後の対象期間である3事業年度に対する上限は360,000ポイント（360,000株相当） ・ 上記の1事業年度あたりのポイント数に相当する株式数（120,000株）の当社発行済株式総数（2025年12月31日時点、自己株式控除後）に対する割合は約0.10% ・ 当社株式は、株式市場から取得予定のため、本制度による希薄化は生じない
③業績評価指標の内容（下記(3)のとおり。）	・ 中期経営計画に掲げる財務指標（TSR、EPS成長率、ROIC等）や重要課題指標の目標達成度等に応じて、0～200%の範囲内で変動
④当社株式等の交付等の時期（下記(4)のとおり。）	・ 取締役の退任時

(2) 当社が拠出する金員の上限

本制度は、当社の中期経営計画の期間に対応する連続する3事業年度（以下「対象期間」という。）を対象とします。

当社は、取締役に対する交付等の対象とする当社株式の取得のために、対象期間において、200百万円に当該対象期間の年数を乗じた金額（本制度改定後の対象期間である3事業年度に対しては600百万円）を上限とする金員を、当社の取締役への報酬として拠出し、受益者要件を充足する取締役を受益者とする信託期間3年間の信託（以下「本信託」という。）を設定（本(2)最終段落の信託期間の延長を含む。以下同じ。）します。

本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場から取得します。当社は、信託期間中、取締役に対するポイント（下記(3)のとおり。）の付与を行い、本信託は当社株式等の交付等を行います。

なお、本信託の信託期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて信託契約の変更および追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、その時点の中期経営計画に対応する年数が新たな対象期間となり、本信託の信託期間も当該新たな対象期間と同一期間延長します。当社は、延長された信託期間ごとに、200百万円に当該新たな対象期間の年数を乗じた額の範囲内で追加拠出を行い、延長された信託期間中、取締役に対するポイントの付与を継続し、本信託は、延長された信託期間中、当社株式等の交付等を継続します。

ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く。）および金銭（以下「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等の金額と当社が追加拠出する金員の合計額は、200百万円に当該新たな対象期間の年数を乗じた額の範囲内とします。この信託期間の延長は、一度だけに限らず、その後も同様に信託期間を延長することがあります。

本信託の信託期間の満了時に信託契約の変更および追加信託を行わない場合には、それ以降、取締役に対するポイントの付与は行いませんが、当該時点で受益者要件を満たす可能性のある取締役が在任している場合には、当該取締役が退任し、当該取締役に対する当社株式等の交付等が完了するまで、最長で10年間、本信託の信託期間を延長させることがあります。

(3) 取締役に交付等がなされる当社株式の数の算定方法および上限

取締役に對して交付等がなされる当社株式の数は、取締役に毎年付与されるポイント数に応じて算定されます。ポイントの算定方法は以下のとおりです。

対象期間中の毎年3月1日に、取締役の役位に応じた「業績基礎ポイント」が付与され、対象期間終了直後の3月1日には、当該対象期間中の「業績基礎ポイント」の累積値に、当該対象期間における中期経営計画に掲げる財務指標や重要課題指標の目標達成度等に応じた業績連動係数を乗じることにより、「業績連動ポイント」が算出されます。

取締役に、退任時に、付与された「業績連動ポイント」（当該取締役の退任が業績連動ポイントの算出前に生じた場合には業績基礎ポイント）の累積値に応じて当社株式等の交付等が行われます。

（業績基礎ポイント）

株式報酬基準額 ÷ 当社株式の平均取得単価^{※1}

（業績連動ポイント）

業績基礎ポイントの累積値 × 業績連動係数^{※2}

※1 本信託による当社株式の平均取得単価。信託契約の変更および追加信託を行うことにより、本信託の信託期間を延長した場合には、延長後に本信託が取得した当社株式の平均取得単価となります。

※2 「業績連動係数」は中期経営計画に掲げる財務指標（TSR、EPS成長率、ROIC等）や重要課題指標の目標達成度等に応じて0～200%の範囲で変動します。

なお、1ポイントは当社株式1株とします。ただし、信託期間中に当社株式の株式分割・株式併合等のポイントの調整を行うことが公正であると認められる事象が生じた場合、分割比率・併合比率等に応じて、1ポイントあたりの当社株式数の調整がなされます。

取締役に付与される1事業年度あたりのポイントの上限は、120,000ポイントとします。このポイントの上限は、上記(2)の当社が拠出する金員の上限を踏まえて、過去の株価等を参考に設定しています。

本制度の対象期間（3事業年度）に本信託が取得する当社株式の数（以下「取得株式数」という。）の上限は、かかる1事業年度あたりのポイントの上限に対象期間の年数3を乗じた数に相当する株式数（360,000株）となります。上記のポイントの調整がなされた場合、その調整に応じて、取得株式数の上限も調整されます。

(4) 取締役に對する当社株式等の交付等の時期および方法

取締役に對する当社株式等の交付等の時期は、退任時とします。このとき、取締役は、退任時まで付与されたポイントの50%に相当する当社株式（単元未満株式は切り上げ）について交付を受け、残りについては本信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

信託期間中に取締役が死亡した場合は、その時点までに付与されたポイントに応じた当社株式のすべてを本信託内で

換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を、当該取締役の相続人が受けるものとします。

また、信託期間中に取締役が国内非居住者となった場合には、その時点までに付与されたポイントに応じた当社株式について、そのすべてを本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を、当該取締役が受けることがあります。

(5) クローバック条項等

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、任意の報酬委員会の審議を踏まえた取締役会の決議により、当該取締役に対して全部もしくは一部の当社株式等の交付等を行わず、または当該取締役に対して交付等を行った当社株式等相当額の金銭の全部もしくは一部の返還を求めることができるものとします。

(6) 当社株式に関する議決権

本信託内の当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないものとします。

(7) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更および本信託への追加拋出の都度、取締役会において定めます。

なお、本制度の詳細については、2019年3月11日付プレスリリース「取締役に対する退職慰労金制度の廃止および業績連動型株式報酬制度の導入に関するお知らせ」、2023年2月14日付プレスリリース「取締役に対する業績連動型株式報酬制度の継続および一部改定に関するお知らせ」および2026年2月13日付プレスリリース「取締役に対する業績連動型株式報酬制度の継続および一部改定に関するお知らせ」をご参照ください。

以上

ご参考：企業理念、重要課題およびコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方・体制等について

(1) 「Pigeon Group DNA」と「Pigeon Way」

「Pigeon Group DNA」は、経営理念「愛」と社是「愛を生むは愛のみ」で構成されており、ピジョングループの核であり、この先も貫いていくものです。

「Pigeon Way」は、ピジョンの存在意義（Purpose）「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とやさしい場所にします」と、Spirit「Integrity 誠実」「Dedication あくなき追究」「Synergy 未来をつくるシナジー」「Enjoy ワクワクを力に」で構成されており、私たちが社会において存在する意味とすべての活動における“心”と“行動”の拠り所となるものです。

「経営理念」、「社是」をピジョングループに共通する概念である「Pigeon Group DNA」として位置づけ、存在意義をPigeon Wayの軸に据え、その実現に向けて事業活動を牽引していきます。Pigeon Group DNA、Pigeon Wayについては、各々以下のとおり定めております。

Pigeon Group DNA

ピジョングループの核であり、この先も貫いていくもの

経営理念 強く信じる経営の根本の考え

愛

社是 経営理念を端的に表現したもの

愛を生むは愛のみ

Pigeon Way

私たちが社会において存在する意味と
すべての活動における“心”と“行動”の拠り所

存在意義 (Purpose)

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

Spirit - すべては存在意義 (Purpose) のために -

Integrity
誠実

真摯な姿勢でステークホルダーと向き合い
いかなる状況においても責任を持ち、
信頼を生む人であり続けます

Dedication
あくなき追究

本質的な社会課題を見極め、見出し
こたわり抜いたものづくりをはじめ
さまざまな活動にも迅速に挑戦していきます

Synergy
未来をつくるシナジー

社会がまだ見ぬ未来を描き
ときに仲間との衝突を恐れず
華直に意見を交わし高め合いながら
新たな価値を生みだしていきます

Enjoy
ワクワクを力に

楽しい！嬉しい！
自らの仕事に心を躍らせ
本気で向き合い
人々の心を動かしていきます

(2) 重要課題の設定

ピジョングループで掲げる「存在意義」は、ピジョングループの社員の努力のみで実現できるものではなく、お客様・取引先・株主の皆様・地域社会等の外部のステークホルダーとの協働があって初めて実現できるものです。そして、「存在意義」を実現することによって、私たちが「社会になくてはならない存在」として世の中で認知され存続することができるだけでなく、持続可能な社会の実現に貢献することができるものと信じております。

そこで、ピジョングループは、「存在意義」を実現するために優先して取り組むべき課題として、以下の5つの重要課題を設定しました。



事業競争力向上と
ビジネス強靱化



環境負荷軽減



社会課題への貢献



存在意義実現のための
人材・組織風土



強固な経営基盤の構築

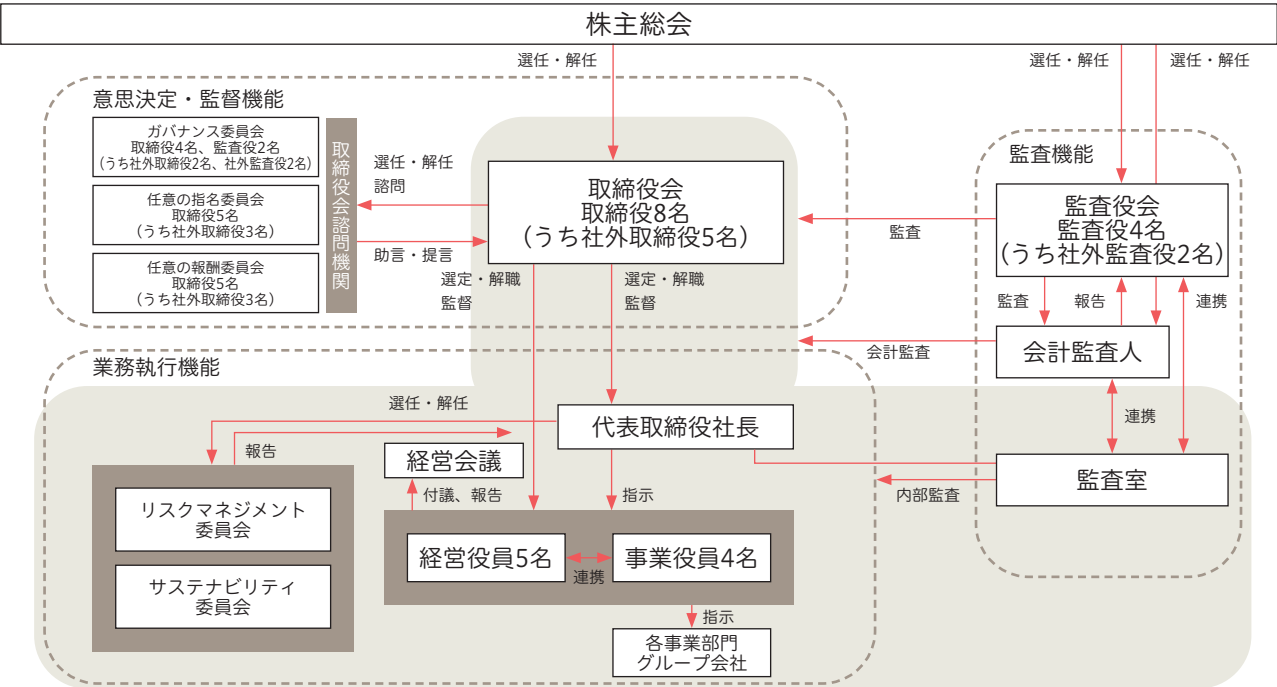
(3) ピジョンのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社のコーポレートガバナンスは、Pigeon Group DNAやPigeon Wayに則ったもので、重要課題の解決・実現に向けられたものであり、持続可能な社会の創出・実現に貢献するものであり、そして究極は、「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」という「存在意義」の実現に向けられたものでなければなりません。

このような考えのもと、当社のコーポレートガバナンスを、①攻めのガバナンス＝ピジョングループとしての持続的成長と中長期的な企業価値（社会価値および経済価値）の向上、重要課題の解決・実現ひいては「存在意義」の実現を図るべく、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みであり、かつ、②守りのガバナンス＝ピジョングループとしての持続的成長の阻害または企業価値の毀損、重要課題の解決・実現ないし「存在意義」の実現の障害となる要因の予防または迅速な除去を行うべく、適時の情報収集・共有、検討・検証を通じたリスクコントロールを行うための仕組みであると定義付けます。

当社は、これらの仕組みを継続的に強化することによって、コーポレートガバナンスの更なる充実、企業価値の向上、ひいては持続可能な社会の創出・実現への貢献、そして、「存在意義」の実現を目指してまいります。

(4) コーポレートガバナンス体制図（2025年12月31日現在）



(5) 取締役会

取締役会は、取締役および執行役員の職務の執行を監督する権限のもと、法令、定款および取締役会規程に定めた事項（経営目標、経営戦略など重要な事業執行戦略）についての決定を行っております。同会では、従前から社外取締役および監査役の活かな意見を引き出す運営を行ってまいりましたが、2023年3月より独立社外取締役が取締役会議長となることによって、取締役会の監督機能を一層強化しております。また、取締役会とは別の機会として、各取締役および監査役間における当社グループに関する情報の非対称性を解消し、中長期的な視点で当社グループの経営課題・経営戦略等について議論することを目的とした「未来戦略会議」も毎年2回開催しております。なお、当事業年度は、次期中期経営計画策定年度であったことから、次期中期経営計画等をテーマとして3回開催いたしました。

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等は次のとおりであります。その詳細につきましては、以下の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/#headline-1635131674

2024年度の評価結果を踏まえた課題	2025年度の取り組み内容
中長期の成長戦略構築とステークホルダーに伝わる情報発信の検討	未来戦略会議等における次期中期経営計画を中心とした中長期の成長戦略に関する議論の実施
取締役会におけるより高度な監督機能の発揮	監査部門・監査役を中心とした社内プロジェクトによるグループガバナンス評価の実施
取締役会における充実した議論・迅速な意思決定の実現	事前確認会の実施方法・回数の変更、社外役員連絡会の実施

2025年度の評価結果

➤ 総評：当社の取締役会および諮問機関は実効的な役割を果たしている ➤ 評価できる点 ・社外取締役を中心とした多様な専門性、価値観・視点を活かし、さらにオープンかつ活発な議論ができるようになった ・上記の2025年度の取り組み等を通じて、2024年度に確認された課題については、全体的な戦略面における議論機会の増加や監査機関との連携強化をはじめ改善が見られた ➤ 認識した課題 ・2024年度に確認された課題のうち以下に関しては、改善されているものの、今後具体的な実行またはさらなる向上が必要なフェーズにあることが確認された
--

2025年度の評価結果を踏まえた課題	今後（2026年度）の取り組み方針
取締役会におけるより充実した議論の促進	✓ 運営等の改善 ・将来の成長に向けた戦略的な議論時間の増加を目的とした時間配分／アジェンダ設定 ✓ 役員構成や規模の検討

(6) 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・不定期に情報共有を図るとともに、必要に応じて共同での調査や検証を実施するなど、相互の連携を図っております。

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

また、内部監査部門として代表取締役社長直轄の独立組織である監査室を設置しております。監査室は、当社および国内外関係会社のすべての拠点と部門に対して、当社および関係会社が価値を創造、保全、維持する能力を高めることを目的とし、以下を含む業務と組織運営の全般を対象とした内部監査を実施しております。

- ①ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制
- ②事業、部門、またはプロジェクトの目的、戦略、計画、および実績
- ③組織文化および風土（企業倫理を含む）

監査結果については、報告書にまとめ、すべての社内外取締役および監査役に配布するとともに、報告会を開催して口頭での詳細説明と討議を行っております。社内外取締役および監査役からの提言と助言は、監査対象部門に通知し、具体的なのは正策の提出を求めています。監査室は是正実施および課題は正の状況を確認するためのフォローアップの

必要性を判断し、フォローアップが必要である場合、その実施時期および方法を取り決め、是正策の実施状況と改善効果を確認し、PDCAサイクルを回しております。

(7) 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、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外役員とするガバナンス委員会を設置しております。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。なお、当事業年度においては、未来戦略会議テーマの検討、取締役会の運営の検討、グループガバナンス評価の実施・検討、ガバナンスに関する課題のロングリスト更新、取締役会の実効性評価の実施等を行いました。

(8) 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ております。同委員会においては、役員報酬ガバナンスのあり方、役員報酬ポリシーにかかる修正要否、個人別の役員報酬水準（役位別の基準額）、賞与・株式報酬にかかる業績目標および評価テーブル、前事業年度の賞与・株式報酬にかかる業績評価および個人別支給額、中期経営計画や重要課題への取り組み状況、外部データ等を用いた役員報酬の水準・構成・指標等、外部環境や経営環境の変化に伴う役員報酬にかかる対応要否、任意の報酬委員会の実効性向上等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行っております。なお、当事業年度においては、次期中期経営計画を踏まえた役員報酬ポリシーの修正検討、賞与・株式報酬にかかる業績目標および評価テーブルの確認、賞与および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の確認、賞与・株式報酬の重要課題指標にかかる進捗状況の確認、外部データ等を用いた役員報酬の水準・構成・指標等の確認、任意の報酬委員会の実効性向上にかかる検討等を行いました。

また、任意の報酬委員会において原案を審議し、取締役会の決議を経て、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、以下の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/#headline-1598259029

(9) 任意の指名委員会および役員指名ポリシー

当社は、取締役の選解任や指名のプロセスの独立性・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おります。同委員会においては、取締役の選解任基準や最高経営責任者（CEO）の後継者計画等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行っております。なお、当事業年度においては、役員指名ポリシーの修正検討、CEOの後継者計画の検証・実行、取締役候補者の検討、取締役の任期・在任期間の検討、スキルマトリクスの改定検討、社外取締役の後継者計画の策定検討、取締役会・ガバナンス委員会との情報連携強化、任意の指名委員会の実効性向上にかかる検討等を行いました。

また、任意の指名委員会において原案を審議し、取締役会の決議を経て、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 Group DNAおよびPigeon Wayの価値観のもと人間力を磨き企業価値（社会価値および経済価値）を高め続けられる人材」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當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、以下の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/#headline-1598259187

以上

事業報告

2025年1月1日から2025年12月31日まで

1. 企業集団の現況

1) 当連結会計年度の事業の状況

売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する 当期純利益
1,091 億 70 百万円 (前期比 +4.8%)	131 億 58 百万円 (前期比 +8.4%)	136 億 81 百万円 (前期比 +3.0%)	85 億 70 百万円 (前期比 +2.4%)

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、雇用・所得環境の改善等を背景に個人消費の持ち直しが見られるなど、景気は緩やかな回復基調で推移しました。世界経済においても、緩やかな持ち直しが続くことが期待される一方、中国では不動産市場の停滞や個人消費の弱含みによる影響もあり景気が緩やかに減速していることに加え、米国の政策動向による影響や欧米における高い金利水準の継続など、依然として不透明な状況は継続しております。

このような状況の中、当社グループは、その存在意義を実現させるため、2023年12月期より「第8次中期経営計画（2023年12月期～2025年12月期）」を推進してまいりました。当連結会計年度はその最終年度として、グローバルで急速に変化し続ける事業環境に柔軟に対応し、サステナブルな成長を確かなものとするため、以下の3つの基本戦略の着実な実行により、既存事業領域での持続的な成長に加え、自社の知見が活用できる新たな成長領域の探索・育成にも注力することで、事業構造の再構築を積極的に行ってまいりました。

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

当連結会計年度は、上記基本戦略に基づき取り組んでまいりました結果、売上高は、1,091億70百万円（前期比4.8%増）となりました。利益面においては、営業利益は131億58百万円（同8.4%増）、経常利益は136億81百万円（同3.0%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は85億70百万円（同2.4%増）となりました。

部門別の状況

当社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 **378億 6 百万円**

売上高構成比 **34.6 %**



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、378億6百万円（前期比3.6%増）、セグメント利益は25億96百万円（同29.9%増）、増収増益となりました。

ベビーケア（育児および女性向け用品）の売上高は、基幹商品である哺乳器・乳首やベビースキンケア、販売構成比の高いベビーフード・飲料等が堅調に推移し、前期を上回りました。6月に実施した哺乳器・乳首を含むベビー関連用品の一部価格改定による効果に加え、ベビーケアの新規領域である育児家電についても、8月より販売を開始したスペースパフォーマン스에優れる新モデルを加えた「哺乳びんスチーム除菌・乾燥器 ポチット」シリーズをはじめ、引き続き好調に推移しました。また、9月に「TABOTENZU(タボテンズ)」および11月に「ビジョンキッズ」の新ブランドをそれぞれ発表するなど、育児を取り巻く環境の多様化や、共働き世帯の増加など社会構造の変化に伴う親のニーズに応じた新たな製品づくり、発信等に継続的に取り組んでおります。

また、コミュニケーション施策の一環として、「インスタライブ」などの自社SNSを活用した商品紹介や販売促進に加え、小売店との共同開催によるプレママ・パパ向けセミナーや、医療従事者向けのオンラインセミナーを複数回開催するなど、継続的なブランド強化に取り組んでおります。

子育て支援においては、事業所内保育施設等53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・介護については、介護用品ブランド「ハビナス」で販売している、アタッチメント型の食事補助具「自分で食べる ミールキャッチ」などの新商品を中心にブランドの活性化を図りました。引き続き、排泄サポート、清潔サポート、食事サポート関連商品等の販売を推進し、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などの施策実行を徹底してまいります。

中国事業



売上高 **429億 2 百万円**

売上高構成比 **39.3 %**



当事業の売上高は、429億2百万円（前期比9.9%増）、セグメント利益は104億96百万円（同4.3%増）、増収増益となりました。

主要市場である中国本土においては、前年奏功したブランド露出および販売促進活動の強化を継続実施したことで、現地通貨ベースでも売上高は前期を上回りました。商品群では、基幹商品である哺乳器・乳首およびベビースキンケアの販売が堅調に推移しました。また、新商品を投入し、ラインアップを拡充しているドリンキングボトルの販売も引き続き好調となるなど、出生数減少に向けた対応策の一環である高月齢およびキッズ向け商品（エイジアップ）についても売上への貢献度が着実に高まっております。さらに、消費者コミュニケーションでは、動画プラットフォームTikTokの中国本土版「Douyin（抖音）」や「RED（小紅書）」等のSNS上でのブランド露出強化に加え、ライブコマース等のデジタルマーケティングの強化により、中国最大のECイベントである11月のダブルイレブン商戦における販売も堅調に推移しました。

また、当事業が管轄する韓国および北米市場においては、現地販売子会社を起点としたブランド強化および販売・マーケティング活動に取り組んだほか、特に北米市場においては、哺乳器・乳首を中心としたピジョンブランドの育児用品の販売が好調に推移しました。

シンガポール事業



売上高 **149億20**百万円

売上高構成比 **13.7** %



当事業の売上高は、149億20百万円（前期比4.5%増）、セグメント利益は21億24百万円（同27.4%増）、増収増益となりました。

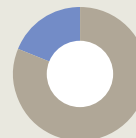
当事業が管轄するASEAN周辺地域およびインドでは、特にオーストラリア、マレーシアなどでの販売が堅調に推移し、現地通貨ベースでも売上高は前期を上回りました。当事業が注力している基幹商品カテゴリにおいては、高価格帯の広口タイプ哺乳器「SofTouch™」シリーズ（日本における商品名：母乳実感®）のブランドリニューアル効果が主要市場で継続したこともあり、哺乳器・乳首の販売が好調に推移しました。スキンケアでは、当事業が注力する「ナチュラル・ボタニカル・ベビー」シリーズの「おむつかぶれクリーム」が好調を維持するなど、順調に販売が伸長しております。また、新商品として7月に販売を開始したドリンキングボトル「StarTouch™」の各国での露出増加と販売促進に注力しました。引き続き、上位中間層以上のお客様をターゲットとし、基幹商品である哺乳器・乳首およびスキンケアを中心に積極的な販売・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 **219**億 **4** 百万円

売上高構成比 **20.1** %



当事業の売上高は、219億4百万円（前期比2.2%増）、セグメント利益は15億17百万円（同12.3%減）、増収減益となりました。

主力市場である北米においては、主力商品である乳首ケアクリームや母乳パッドに加え、当期より注力している哺乳器・乳首の販売が堅調に推移した一方、さく乳器カテゴリにおいては昨年の新商品効果の一巡や競争激化などの影響が継続した結果、現地通貨ベースの売上高は前期を下回りました。なお、米国相互関税の影響によりコスト面での負担も増大しておりますが、一部商品の価格改定に着手するなど、影響の極小化に取り組んでおります。欧州市場においては、各国での乳首ケアクリーム等の好調に加えてドイツ、ベネルクスなどでさく乳器や産前・産後ケア商品等の販売も好調に推移し、現地通貨ベースの売上高も前期を上回りました。

北米においては、注力中である哺乳器カテゴリのラインアップ拡充に加え、8月にはb.boxブランドとのコラボレーションによるドリンキングボトル等の販売も開始し、哺乳器カテゴリ周辺商品の強化にも着手しております。今後は一層の事業拡大に向け、各地域の消費者行動に合わせたランシノブランドの製品ラインアップを強化し、妊娠中および産後の女性をより包括的にサポートすることを目指してまいります。

企業集団の事業別売上高

(単位：百万円)

事業	第68期		第69期		前期比
	売上高	構成比	売上高	構成比	
日本事業	36,500	35.0%	37,806	34.6%	3.6%
中国事業	39,027	37.5%	42,902	39.3%	9.9%
シンガポール事業	14,277	13.7%	14,920	13.7%	4.5%
ランシノ事業	21,430	20.6%	21,904	20.1%	2.2%
内部売上高消去	△7,064	△6.8%	△8,363	△7.7%	18.4%
合 計	104,171	100.0%	109,170	100.0%	4.8%

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33億60百万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。

資金調達の状況

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

当社は、2025年11月に、PIGEON BABY LAB KENYA LTD.の株式20,000株を追加取得いたしました。

2)財産および損益の状況

区 分	第66期 (2022年12月期)	第67期 (2023年12月期)	第68期 (2024年12月期)	第69期 (当連結会計年度) (2025年12月期)
売上高 (百万円)	94,921	94,461	104,171	109,170
経常利益 (百万円)	13,465	11,522	13,282	13,681
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	8,581	7,423	8,371	8,570
1株当たり当期純利益 (円)	71.72	62.06	70.00	71.65
総資産 (百万円)	101,733	100,440	108,308	110,088
純資産 (百万円)	79,952	81,087	84,607	85,887
1株当たり純資産額 (円)	640.96	648.73	678.53	693.11

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
ビ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
ビジョンハーツ(株)	100百万円	100.0	保育、託児、幼児教育
ビジョンマニファクチャリング兵庫(株)	240百万円	100.0	不織布関連製品の製造・販売
ビジョンマニファクチャリング茨城(株)	222百万円	100.0	不織布関連製品の製造・販売
ビジョンタヒラ(株)	100百万円	100.0	介護用品の販売
PIGEON SINGAPORE PTE.LTD.	SGD17,032千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の販売
PIGEON BABY LAB KENYA LTD.	KES102,000千	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.	USD2,000千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO.,LTD.	USD8,300千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の製造
PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO.,LTD.	USD15,600千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の製造
LANSINOH LABORATORIES,INC.	USD1	100.0	妊産婦・乳幼児用品の販売
LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD.CO.	TRY24,675千	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.	INR1,660,000千	100.0 (0.1)	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO.,LTD.	THB144,000千	97.5	妊産婦・乳幼児用品の製造
THAI PIGEON CO.,LTD.	THB122,000千	53.0	妊産婦・乳幼児用品の製造

- (注) 1. PIGEON BABY LAB KENYA LTD.は、2025年11月にKES2,000千の増資を行い、資本金をKES102,000千といたしました。
2. 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。
3. 上表に記載していない連結子会社が9社あります。

4) 対処すべき課題

当社グループを取り巻く事業環境は、過去3年間で劇的な変化を遂げ、世界的な出生数の減少が続く中、原材料・エネルギー価格の高騰や地政学リスクの常態化に加え、デジタル技術の進化による消費行動の多様化、地場ブランドとの競争激化など、極めて難易度の高い事業運営を要求されております。その一方、中国では少子化が進行しているものの、経済力や出生数からも依然として巨大市場であることに加え、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、中長期的には経済成長に伴う消費の拡大やEコマースの浸透・発達が見込まれる中、当社グループの未進出領域も多く残されていることなどにより、成長の機会が十分期待できるものと考えております。

また、当社グループは、経営理念を「愛」とし、存在意義（Purpose）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」として事業を展開しております。そして、この存在意義を実現し、当社グループが社会になくってはならない存在として中長期的に成長するために取り組むべき重要課題（マテリアリティ）として、以下5つの要素を設定しております。

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

このような環境の下、当社グループは2025年12月期までの「第8次中期経営計画」において、ブランドの再構築や各事業での自己完結体制を強化する構造改革、サプライチェーンの効率化等を推進するとともに、2024年に発覚したグループ会社元従業員による不適切取引事案を厳粛に受け止め、信頼回復に向けたガバナンス・コンプライアンス体制の抜本的な立て直しに全力を注いでまいりました。

これらの一連の取り組みを経て、当社グループは次なる成長ステージとして、2026年12月期を初年度とする「第9次中期経営計画（2026年12月期～2028年12月期）」をスタートいたしました。本計画においては、これまでの「事業構造改革」から得た学びを活かしたうえで、「収益性を伴う持続的な成長」という新たな目標に向けた施策を遂行してまいります。存在意義を常に起点とし、中長期的な企業価値向上を実現するため、以下の戦略を重点的に推進します。

- 1 商品戦略：
 - ・ 哺乳器を中心とした基幹商品群（基幹商品、サブ基幹商品）の成長加速
 - ・ エイジアップ商品によるLTV[※]の拡大

※LTV：Life Time Value（顧客生涯価値）

- 2 地域戦略：
 - ・ 最重点地域である米州・欧州、成長余地の大きいシンガポール事業での成長を加速
 - ・ 日本、中国事業の安定的な成長によるグループ収益性の確保

3 経営基盤の強化・ESGの着実な取り組み：

- ・地域軸 x 機能軸での経営体制を推進
- ・成長戦略を支える着実なESGの取り組みを強化

当社グループの最大の強みである哺乳器・乳首を含む主力商品カテゴリを「最優先投資領域（基幹商品）」、さらに過去の学びから特定した当社の知見やブランド力を活かして今後の売上・利益成長が期待できる商品カテゴリを「次なる成長領域（サブ基幹商品）」と位置付け、経営資源を集中投下します。

哺乳器・乳首については、既存展開市場での圧倒的シェアを盤石なものにするだけでなく、これまで十分にアプローチできていなかった未開拓領域（ホワイトスペース）への攻勢を強め、10年後の圧倒的な哺乳器グローバル市場シェア（20%）達成を目指します。あわせて、哺乳器・乳首で培った強力なブランド力を活かし、収益性の高い基幹商品群への優先的な資源配分を推進することで顧客生涯価値を高めると同時に企業価値向上のドライバーへと育成し、経済価値と社会価値の最大化を図ります。

地域戦略では、ピジョンブランド・ランシノブランドのシナジーを創出しつつ、各市場の特性に応じた「選択と集中」を徹底いたします。出生数減少に直面する日本、中国事業においては、ブランド価値の再定義とオペレーションの効率化により安定した収益基盤を構築します。一方で、哺乳器・乳首カテゴリの本格展開を開始する米州・欧州市場、および成長余力の大きいASEAN・インド市場においては、機動的な投資によるブランド認知拡大や高単価・高付加価値化等を推進し、グローバルでの持続的な成長加速を目指します。

そして、これら戦略の着実な遂行とともに、グローバルでの事業拡大と経営基盤の強化のため、新たな役員体制を構築いたします。各事業本部の責任者となる事業役員と、代表取締役社長直下に設置した5つの専門領域を管掌する経営役員（CxO）の各役割・責任を明確にしたうえで相互連携を強化していくことで、事業本部横断での機能の高度化や各々の専門性を活かした迅速な意思決定、そしてガバナンスの向上につなげてまいります。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、重要課題（マテリアリティ）への取り組みを着実に行之、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してまいります。「社会的価値が経済価値をリードする」という二項共創の考え方にに基づき、当社グループが事業活動を行うすべての国・地域において、環境負荷等の低減に対しては“あたりまえ”の活動として取り組み、加えて赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題を解決することや未開拓の市場・商品領域へのビジネス拡大に挑戦することで、当社グループは社会になくてはならない存在として持続的な成長を通じた「存在意義」の実現と一層の企業価値向上を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、当社グループの新たな挑戦に対し、より一層のご支援、ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

5) 主要な事業内容 (2025年12月31日現在)

当社グループの事業区分は、「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ならびにヘルスケア用品および介護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、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、その他

中国事業

中国、韓国、台湾、香港、フィリピンおよび米国等において、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、フランス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 (2025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	東京都中央区、愛知県名古屋市中区、 大阪府大阪市都島区、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
PIGEON SINGAPORE PTE.LTD.	本社	シンガポール
PIGEON BABY LAB KENYA LTD.	本社	ケニア
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
LAN SINOH LABORATORIES, INC.	本社	米国
LAN SINOH 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) 2025年12月16日付で、当社は、北海道札幌市厚別区および宮城県仙台市青葉区の営業所をそれぞれ閉鎖し、広島県広島市中区の営業所を大阪府大阪市都島区の支店に統合し、福岡県福岡市中央区の営業所を支店に変更しております。

7) 従業員の状況 (2025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	945 (490) 名	△35 (△41) 名
中国事業	653 (384) 名	28 (88) 名
シンガポール事業	1,065 (311) 名	△24 (△101) 名
ランシノ事業	281 (94) 名	2 (77) 名
全社 (共通)	98 (11) 名	5 (0) 名
合計	3,042 (1,290) 名	△24 (23) 名

- (注) 1. 従業員数は就業人員であり、臨時従業員数は () 内に年間の平均人員を外数で記載しております。
2. 臨時従業員には、パートタイマー、契約社員および嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いております。
3. 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。
4. 中国事業における臨時従業員数の増加の主な理由は、PIGEON MANUFACTURING(SHANGHAI)CO.,LTD.およびPIGEON INDUSTRIES(CHANGZHOU)CO.,LTD.における臨時従業員の増加によるものであります。
5. シンガポール事業における臨時従業員数の減少の主な理由は、PIGEON INDIA PVT. LTD.およびPT PIGEON INDONESIAにおける臨時従業員の減少によるものであります。
6. ランシノ事業における臨時従業員数の増加の主な理由は、LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD.CO.における臨時従業員の増加によるものであります。

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
338 (142) 名	△3 (△2) 名	42.8歳	15.0年

事業区分	従業員数	前事業年度末比増減
日本事業	240 (131) 名	△8 (△2) 名
中国事業	- (-) 名	- (-) 名
シンガポール事業	- (-) 名	- (-) 名
ランシノ事業	- (-) 名	- (-) 名
全社 (共通)	98 (11) 名	5 (0) 名
合計	338 (142) 名	△3 (△2) 名

- (注) 1. 従業員数は就業人員であり、臨時従業員数は () 内に年間の平均人員を外数で記載しております。
2. 臨時従業員には、パートタイマーおよび嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いております。
3. 上記従業員数には、出向社員 (33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（2025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（2025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 70,192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）	17,505千株	14.6%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	9,061千株	7.6%
JAPAN ACTIVATION CAPITAL I L. P.	4,260千株	3.6%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE I EDU UCITS CLIENTS NON LEND ING 15 PCT TREATY ACCOUNT	3,949千株	3.3%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,063千株	2.6%
野村信託銀行株式会社（信託口）	2,667千株	2.2%
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	2,079千株	1.7%
J P モルガン証券株式会社	2,044千株	1.7%
仲田 洋一	1,944千株	1.6%
ワイ．エヌ株式会社	1,678千株	1.4%

- (注) 1. 当社は自己株式（1,894,536株）を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。
2. 持株比率は自己株式（1,894,536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式数（128,887株）は含んでおりません。
3. 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) 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2025年6月17日付で提出され、6,117千株保有している旨が記載されている大量保有報告書
- 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3社から2025年11月4日付で提出され、5,625千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) 野村證券株式会社およびその関係会社である2社から2026年1月8日付で提出され、5,830千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）

当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役を除く）	20,600株	1名

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（2025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 (2025年12月31日現在)

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役社長	矢野 亮	
取締役専務執行役員	板倉 正	製品&サプライチェーン戦略統括責任者 (CPO/CSCO)
取締役上席執行役員	Kevin Vyse-Peacock	ランシノ事業本部責任者 (CEO) 兼LANSINOH LABORATORIES,INC.代表取締役社長
取締役 兼取締役会議長	鳩山 玲人	(株)鳩山総合研究所代表取締役 トランス・コスモス(株)社外取締役 HUMAN MADE(株)取締役
取締役	林 千晶	(株)Q0代表取締役社長 (株)ロフトワーク取締役 (株)飛騨の森でクマは踊る取締役会長 (株)ジinz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
取締役	三和 裕美子	明治大学商学部専任教授 I-Oウェルス・アドバイザーズ(株)代表取締役 全国市町村職員共済組合連合会資金運用委員 オークマ(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
取締役	永岡 英則	(株)CARTA HOLDINGS取締役 (株)CARTA VENTURES代表取締役 (株)リサーチパネル取締役
常勤監査役	石上 光志	
常勤監査役	田島 和幸	
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 ビジネス・ブレイクスルー大学大学院客員教授
監査役	太子堂 厚子	森・濱田松本法律事務所外国法共同事業パートナー JCOM(株)社外監査役 (株)T&Dホールディングス社外取締役・監査等委員

- (注) 1. 2025年3月27日開催の第68期定時株主総会終結の時をもって、取締役北澤憲政氏は、任期満了により退任いたしました。
2. 2025年3月27日開催の第68期定時株主総会終結の時をもって、監査役西本浩氏は辞任いたしました。
3. 2025年3月27日開催の第68期定時株主総会において、田島和幸氏は新たに監査役に選任され、就任いたしました。
4. 当事業年度中における役員の地位および担当等の異動は次のとおりであります。

氏名	異動前	異動後	異動年月日
矢野 亮	取締役上席執行役員 中国事業本部兼シンガポール事業本部担当	代表取締役社長	2025年3月27日
板倉 正	取締役専務執行役員 グローバルヘッドオフィス責任者	取締役専務執行役員 製品 & サプライチェーン戦略統括責任者 (CPO/CSO)	2025年12月16日

5. 取締役のうち、鳩山玲人、林千晶、山口絵理子、三和裕美子および永岡英則の各氏は、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。
6. 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。
7. 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外国法共同事業のルールに従い、独立役員として指定、届出は行っておりません。
8. 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。
9. 当社は、上記表中に記載の各取締役および各監査役との間で、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を締結しております。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り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。
10. 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。

11.2025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
グループ執行役員	田窪 伸郎	経営戦略統括責任者（CSO）
グループ執行役員	新井 崇志	財務戦略統括責任者（CFO）
グループ執行役員	原 美奈子	人材・サステナビリティ戦略統括責任者（CHRO）
グループ執行役員	仲田 祐介	ブランド戦略統括責任者（CBO）
グループ執行役員	山口 善三	日本事業統括責任者（CEO）
グループ執行役員	周 剑峰	中国事業本部責任者（CEO） PIGEON（SHANGHAI）CO.,LTD. 董事長
グループ執行役員	松島 浩司	シンガポール事業本部責任者（CEO）
執行役員	鶴 孝則	関連事業本部長
執行役員	山中 英子	開発本部長
執行役員	浦狩 高年	SCM本部長
執行役員	大口 将利	ベビーケア事業本部長
執行役員	山邊 明良	ベビーケア事業本部副本部長
執行役員	岡本 晃	PIGEON（SHANGHAI）CO.,LTD.出向
執行役員	筒井 克志	シンガポール事業本部副本部長

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、「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。

また、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。

当社の「役員報酬ポリシー」の内容の概要は以下のとおりです。

(1) 基本方針

当社の取締役の報酬（以下「役員報酬」といいます）は、企業理念、重要課題およびコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方(https://www.pigeon.co.jp/sustainability/governance_top/governance/)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 Group DNA」および「Pigeon Way」に基づき、重要課題の解決に向けて、優秀な経営人材の確保に資するものであること
- ③独立性・客観性・透明性の高い報酬制度とし、ステークホルダーに対する説明責任を果たし得る内容であること

(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、原則として、以下のとおりです。

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

(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」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。

【取締役（独立社外取締役を除く）の報酬に関する具体的な支給内容、方法等の概要および構成割合（標準モデル）】

報酬種別	具体的な支給内容、方法等の概要	構成割合※
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する	60%
賞与	・ 年度ごとの当社グループの連結業績の向上および重要課題の解決に対するインセンティブ付与を目的として毎年3月に支給する ・ 役位ごとに賞与基準額が定められ、担当部門を有する業務執行取締役に関しては、70%は連結業績および重要課題、30%は担当部門業績で構成する ・ 連結業績は、売上高、営業利益、PVA（Pigeon Value Added）、重要課題は、事業競争力向上とビジネス強靱化、強固な経営基盤の構築について、每期初の決算短信において公表または期初計画に基づき設定した目標達成度等に応じて0～150%の範囲内で変動する（評価割合は、連結業績90%、重要課題10%とする） ・ 担当部門業績は、上記同様に目標達成度に応じて、0～150%の範囲内で変動する	20%
株式報酬	・ 当社グループの中長期的な会社業績および企業価値の向上に対するインセンティブ付与およびセイム・ボート（株主との利害意識の共有）を目的として退任時に支給する ・ 中期経営計画に掲げる連結業績に係る指標（EPS成長率、TSR（Total Shareholder Return:株主総利回り）およびROIC）や重要課題に係る指標（環境負荷軽減、社会課題への貢献および存在意義実現のための人材・組織風土）の目標達成度等に応じて、役位ごとに定められた株式報酬基準額をもとに、0～150%の範囲内で変動する（評価割合は、連結業績80%、重要課題20%とする） ・ 株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給するものとし、取締役（独立社外取締役を除く）に毎年、ポイントを付与し、退任時にポイント数に相当する当社株式を信託から交付する	20%

※各指標の目標達成度が全て100%の場合における割合

(4) 報酬ガバナンス

役員報酬制度の内容の独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする任意の報酬委員会を設置しており、同委員会においては、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事項（役員報酬ガバナンスのあり方、役員報酬ポリシーにかかる修正要否、個人別の役員報酬水準（役位別の基準額）、賞与および株式報酬にかかる業績目標および評価テーブル、前事業年度の賞与にかかる業績評価および個人別支給額等、前事業年度の株式報酬にかかる業績評価および個人別支給額等、中期経営計画や重要課題への取組状況、外部データ等を用いた役員報酬

の水準・構成・指標等、外部環境や経営環境の変化に伴う役員報酬にかかる対応要否、任意の報酬委員会の実効性向上）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。

【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）
2023年3月30日開催の第66期定時株主総会	株式報酬 対象者：取締役（社外取締役を除く） 金員の上限：1事業年度を対象として200百万円以内 株式数の上限：1事業年度あたり65,000ポイント（65,000株相当）	4名

(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。

□. 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)	194 (68)	196 (68)	42 (-)	△44 (-)	- (-)	9 (5)
監査役 (うち社外監査役)	79 (24)	79 (24)	- (-)	- (-)	- (-)	5 (2)
合 計 (うち社外役員)	273 (92)	275 (92)	42 (-)	△44 (-)	- (-)	14 (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. 上表には、2025年3月27日開催の第68期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名および辞任した監査役1名を含んでおります。
3. 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109,700百万円、実績は109,170百万円、連結営業利益の目標は12,900百万円、実績は13,158百万円、PVAの目標は4,918百万円、実績は4,948百万円となりました。
4. 当事業年度に係る当社の取締役（社外取締役を除く。）に支給する株式報酬のうち、業績連動の株式報酬（Performance Share）の目標および実績は次のとおりです。EPS成長率の目標は21.19%、実績は△0.10%、ROICの目標は15.1%、実績は10.8%となりました。TSRおよび非財務指標（持続的な環境負荷軽減、社会課題解決商品・サービス開発、株主・投資家との責任ある対話）の目標および実績は、任意の報酬委員会における審議を経て取締役会にて決定しております。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。
5. 監査役の報酬限度額は、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。
6. 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、2025年3月27日開催の第68期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に対し38百万円の役員退職慰労金を支払っております。また、当事業年度末現在における役員退職慰労金打ち切り支給予定額の残高は、取締役1名に対し20百万円となっております。

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
取締役兼 取締役会 議長	鳩山 玲人	(株)鳩山総合研究所代表取締役 トランス・コスモス(株)社外取締役 HUMAN MADE(株)取締役	特別な関係はありません。
取締役	林 千晶	(株)Q0代表取締役社長 (株)ロフトワーク取締役 (株)飛騨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	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。
取締役	三和 裕美子	明治大学商学部専任教授 I-Oウェルス・アドバイザーズ(株)代表取締役 全国市町村職員共済組合連合会資金運用委員 オークマ(株)社外取締役 地方職員共済組合年金資産運用検討委員会委員	特別な関係はありません。
取締役	永岡 英則	(株)CARTA HOLDINGS取締役 (株)CARTA VENTURES代表取締役 (株)リサーチパネル取締役	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 ビジネス・ブレイクスルー大学大学院客員教授	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外国法共同事業パートナー JCOM(株)社外監査役 (株)T&Dホールディングス社外取締役・監査等委員	特別な関係はありません。

□. 当事業年度における主な活動状況

【社外取締役】

氏名	活動状況および社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
鳩山 玲人	当事業年度に開催された取締役会7回およびガバナンス委員会6回すべてに出席しました。鳩山氏は、取締役会議長として活発な議論を引き出す議事運営を行うとともに、主に、事業会社でのグローバルな事業戦略およびコーポレートガバナンス等に関する豊富な知識と経験に基づいて、取締役会等において事業戦略、ブランド戦略、人的資本および第8次中期経営計画の進捗等の確認ならびに第9次中期経営計画の策定に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略・ガバナンス等へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、ガバナンス委員会においても、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。
林 千晶	当事業年度に開催された取締役会7回、ガバナンス委員会6回および任意の報酬委員会7回すべてに出席しました。林氏は、主に、事業会社の経営経験およびデザイン・ものづくりの豊富な知識と経験に基づいて、取締役会等において事業戦略、ブランド戦略、人的資本および第8次中期経営計画の進捗等の確認ならびに第9次中期経営計画の策定に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略・ガバナンス等へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、任意の報酬委員会においては、役員の報酬に関して独立かつ客観的な立場から意見を述べており、ガバナンス委員会の委員長としても、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。
山口 絵理子	当事業年度に開催された取締役会7回および任意の指名委員会7回すべてに出席しました。山口氏は、主に、開発途上国におけるものづくり・ブランド創りを目指した事業展開によって培われた豊富な経験および高度な知見に基づいて、取締役会等において事業戦略、ブランド戦略、人的資本および第8次中期経営計画の進捗等の確認ならびに第9次中期経営計画の策定に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略・ガバナンス等へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、任意の指名委員会においても、役員の指名に関して独立かつ客観的な立場から意見を述べております。
三和 裕美子	当事業年度に開催された取締役会7回、任意の報酬委員会7回および任意の指名委員会7回すべてに出席しました。三和氏は、主に、ESGおよびコーポレートガバナンスの専門家としての高度な知見および豊富な経験に基づいて、取締役会等において事業戦略、ブランド戦略、人的資本および第8次中期経営計画の進捗等の確認ならびに第9次中期経営計画の策定に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略・ガバナンス等へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、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。
永岡 英則	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7回および任意の指名委員会7回すべてに出席しました。永岡氏は、主に、企業経営に関する高度な知見および豊富な経験に基づいて、取締役会等において事業戦略、ブランド戦略、人的資本および第8次中期経営計画の進捗等の確認ならびに第9次中期経営計画の策定に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略・ガバナンス等へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、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。

【社外監査役】

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

連結貸借対照表

2025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	76,561	Ⅰ. 流動負債	18,127
現金及び預金	39,609	支払手形及び買掛金	5,121
受取手形及び売掛金	18,642	電子記録債務	366
商品及び製品	12,600	未払金	3,701
仕掛品	658	未払費用	2,782
原材料及び貯蔵品	3,006	未払法人税等	1,128
未収入金	512	賞与引当金	1,119
その他	1,585	製品自主回収関連費用引当金	144
貸倒引当金	△52	その他	3,763
Ⅱ. 固定資産	33,527	Ⅱ. 固定負債	6,073
1. 有形固定資産	29,676	リース債務	1,359
建物及び構築物	12,036	繰延税金負債	3,633
機械装置及び運搬具	6,023	退職給付に係る負債	752
工具、器具及び備品	2,925	株式給付引当金	129
土地	7,351	その他	199
建設仮勘定	1,338		
2. 無形固定資産	1,179	負債合計	24,201
ソフトウェア	915	純資産の部	
その他	264	Ⅰ. 株主資本	66,689
3. 投資その他の資産	2,671	資本金	5,199
投資有価証券	561	資本剰余金	5,132
繰延税金資産	1,495	利益剰余金	57,717
その他	614	自己株式	△1,360
資産合計	110,088	Ⅱ. その他の包括利益累計額	16,227
		その他有価証券評価差額金	32
		為替換算調整勘定	16,194
		Ⅲ. 非支配株主持分	2,970
		純資産合計	85,887
		負債・純資産合計	110,088

連結損益計算書

2025年1月1日～2025年12月31日

(単位：百万円)

科目		金額
I. 売上高		109,170
II. 売上原価		54,331
売上総利益		54,839
III. 販売費及び一般管理費		41,680
営業利益		13,158
IV. 営業外収益		
受取利息	300	
受取配当金	12	
助成金収入	652	
その他	174	1,139
V. 営業外費用		
支払利息	86	
為替差損	508	
その他	22	616
経常利益		13,681
VI. 特別利益		
固定資産売却益	5	
ゴルフ会員権売却益	0	
受取損害賠償金	361	367
VII. 特別損失		
固定資産売却損	0	
固定資産除却損	77	
減損損失	71	
製品自主回収関連費用	495	
事業整理損	85	730
税金等調整前当期純利益		13,318
法人税、住民税及び事業税	4,051	
法人税等調整額	430	4,481
当期純利益		8,837
非支配株主に帰属する当期純利益		266
親会社株主に帰属する当期純利益		8,570

貸借対照表 2025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	19,173	I. 流動負債	10,927
現金及び預金	8,115	買掛金	2,080
受取手形	45	短期借入金	5,933
売掛金	6,624	未払金	1,385
商品及び製品	3,870	未払費用	361
原材料及び貯蔵品	124	未払法人税等	145
前払費用	109	前受金	1
その他	284	賞与引当金	265
II. 固定資産	24,321	製品自主回収関連費用引当金	144
1. 有形固定資産	5,992	その他	608
建物	1,579	II. 固定負債	216
構築物	41	株式給付引当金	129
機械及び装置	406	資産除去債務	53
車両運搬具	7	その他	34
工具、器具及び備品	633	負債合計	11,143
土地	3,291	純資産の部	
建設仮勘定	32	I. 株主資本	32,317
2. 無形固定資産	426	1. 資本金	5,199
商標権	6	2. 資本剰余金	5,133
ソフトウェア	415	資本準備金	5,133
その他	5	3. 利益剰余金	23,345
3. 投資その他の資産	17,901	(1) 利益準備金	332
投資有価証券	559	(2) その他利益剰余金	23,012
関係会社株式	12,799	固定資産圧縮積立金	708
長期貸付金	3,931	別途積立金	2,020
繰延税金資産	378	繰越利益剰余金	20,284
長期前払費用	92	4. 自己株式	△1,360
その他	139	II. 評価・換算差額等	32
資産合計	43,494	その他有価証券評価差額金	32
		純資産合計	32,350
		負債・純資産合計	43,494

損益計算書

2025年1月1日～2025年12月31日

(単位：百万円)

科目	金額	
I. 売上高		36,950
II. 売上原価		22,511
売上総利益		14,438
III. 販売費及び一般管理費		12,140
営業利益		2,298
IV. 営業外収益		
受取利息	159	
受取配当金	7,144	
その他	460	7,764
V. 営業外費用		
支払利息	141	
為替差損	57	
その他	4	203
経常利益		9,859
VI. 特別利益		
固定資産売却益	0	
ゴルフ会員権売却益	0	
受取損害賠償金	361	362
VII. 特別損失		
固定資産除却損	7	
製品自主回収関連費用	495	503
税引前当期純利益		9,718
法人税、住民税及び事業税	1,187	
法人税等調整額	107	1,294
当期純利益		8,423

ビジョンのサステナビリティへの取り組み

当社は「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」を存在意義としています。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、赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題を解決すること、新しいビジネスにも挑戦することにより、社会になくてはならない存在として持続的な成長を目指します。

1. 当社グループの重要課題（マテリアリティ）

当社グループが社会になくてはならない存在として中長期的に成長し、存在意義を実現するため、重要課題（マテリアリティ）を設定し、取り組みを進めています。

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

2. Pigeon Green Action Plan

明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残すため「Pigeon Green Action Plan」を策定しています。「Pigeon Green Action Plan」では、当社グループが事業活動を行う上で特に関連性が高い気候変動問題、プラスチック問題、生物多様性毀損の解決に貢献するための中長期的な削減目標を設定し、取り組みを推進しています。

Pigeon Green Action Plan

明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す

脱炭素社会の実現

2050年 Scope1 & 2 GHG 排出量ネットゼロ
2030年 Scope1 & 2 GHG 排出量70%削減（2018年度比総量目標）
Scope3 Category1&12 GHG 排出量25%削減（2021年度比総量目標）

循環型社会の実現

2030年 植物由来または再生素材を使用したパッケージ60%（重量比）
2030年 リユース／リサイクル／コンポスト可能なパッケージ100%
2030年 廃棄物の抑制 リユース・リサイクル率95%以上の維持
2030年 製造工場における水使用量削減（売上原単位で毎年1%削減）

自然共生社会の実現

2030年 パッケージにおける持続可能な紙の使用率100%
2030年 自社生産のスキンケア／洗たく／洗浄消毒商品におけるRSPO認証パーム油の使用率100%
（B&C方式を含む）
2030年 調達する原材料「パーム油・パーム核油及びそれらの誘導物」のトレーザビリティ確認100%
2030年 ドライ製品^{※1}に使用した認証紙・認証パルプの比率100%
2030年 ドライ製品^{※1}に使用する紙・パルプの調達トレーサビリティ確認100%

※1 ドライ製品（母乳パッド等）のパルプ・ティッシュ・剥離紙が対象

※社会から求められる課題に対応するために、2026年にPigeon Green Action Planの個別目標を追加・更新しました。

3. 環境・社会課題に関する取り組み

環境負荷軽減のための取り組み/温室効果ガス削減目標でSBT認定を取得

2025年4月、当社グループが掲げる2030年の温室効果ガス(GHG)排出量削減目標について、パリ協定が定める目標水準に整合する科学的根拠に基づいた目標 (science-based targets (SBT)) として、SBTイニシアティブ (SBTi) ※¹よりSBT短期目標の認定を取得しました。当社グループの2030年GHG排出量削減目標として、Scope1およびScope2※²は70%削減(2018年度比総量目標)、Scope3 Category1&12※³は25%削減 (2021年度比総量目標) の目標達成に向けた取り組みを推進していきます。



※1 SBTi (Science Based Targets initiative) は CDP (カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)、国連グローバル・コンパクト (UNGC)、世界資源研究所 (WRI)、世界自然保護基金 (WWF) の4機関が共同で運営するイニシアティブを指します。

※2 Scope1は自社での燃料使用等による温室効果ガスの直接排出、Scope2は購入した電力・熱による温室効果ガスの間接排出を指します。

※3 Scope3はScope1、Scope2以外の間接排出を指し、Category1は購入した製品やサービスに関連する排出、Category12は販売した製品の廃棄に関連する排出を指します。

社会課題解決のための取り組み/赤ちゃんを知る授業—赤ちゃんにやさしい未来のために—

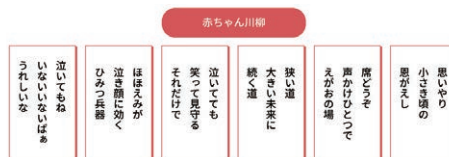
当社は、2021年から「赤ちゃんにやさしい未来」を実現するために、社会全体で育児を考え、赤ちゃんにやさしい行動につなげる取り組みとして、出産・育児に関する“早期教育”「赤ちゃんを知る授業—赤ちゃんにやさしい未来のために—」を日本全国の中学生に向けて提供しています。学校の先生方が授業を実施するための教材を提供するほか、一部の中学校では、当社の社員が出向いて授業を実施しています。2025年3月までに延べ約500校、約41,000名の生徒に受講いただきました。2025年には東京都内の中学校にて特別版出前授業を実施しました。授業ではAI動画を活用し、ママやパパが外出中に抱く不安やドキドキを疑似体験していただき、生徒たちはそこでの気づきを「赤ちゃん川柳」として表現しました。完成した川柳は地域の駅や商業施設に掲出されました。育児への理解と共感を社会へ広げる実践的な取り組みとなりました。



AI動画を視聴する中学生



ゆりかもめの一部駅での川柳掲出



中学生が詠んだ赤ちゃん川柳

赤ちゃんにやさしい未来像

ピジョンの存在意義で掲げる「赤ちゃんにやさしい場所」を、6つの社会の姿として描きました。この社会の実現に向けて、社員一人ひとりが行動していくことで、存在意義の実現に向けた事業活動を推進していきます。



赤ちゃんにやさしい未来像 6つの社会の姿

- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| ① 赤ちゃんがいる光景が日常になっている | ② 育児の助け合いができるゆるやかな繋がりがある |
| ③ 赤ちゃんの創造性が社会をワクワクさせている | ④ 赤ちゃんを産み育てることがハードルにならない |
| ⑤ どんな状態で生まれても成長する力を育める | ⑥ 赤ちゃんが環境危機に困ることなく心地よくいられる |

