



Celebrate babies the way they are

統合報告書 2020/12

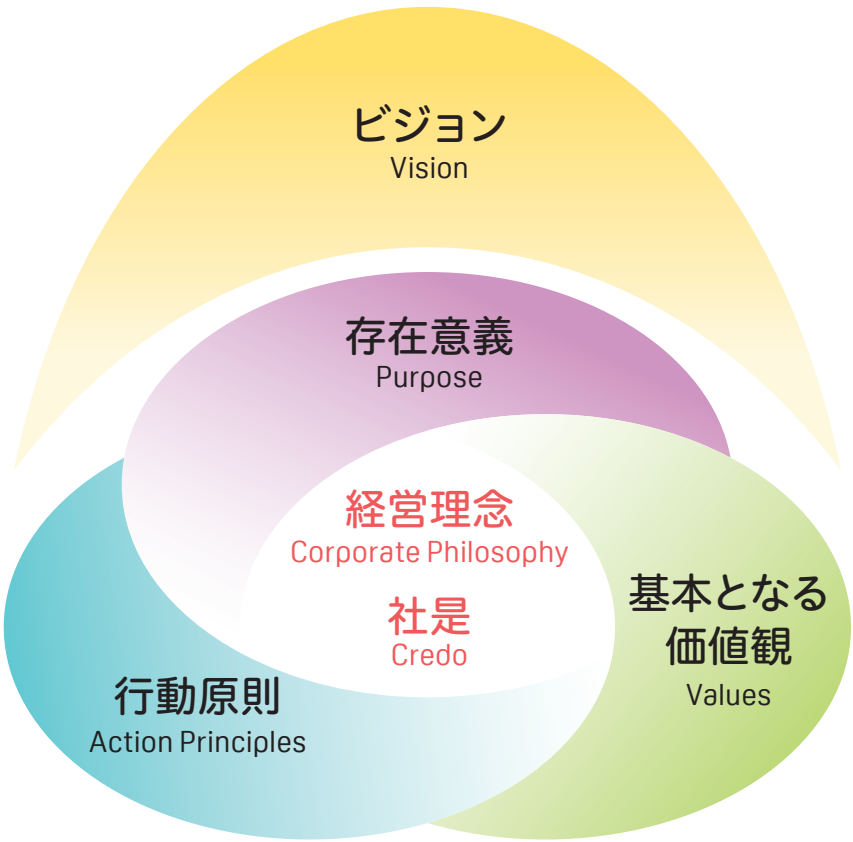
2020年1月1日～2020年12月31日





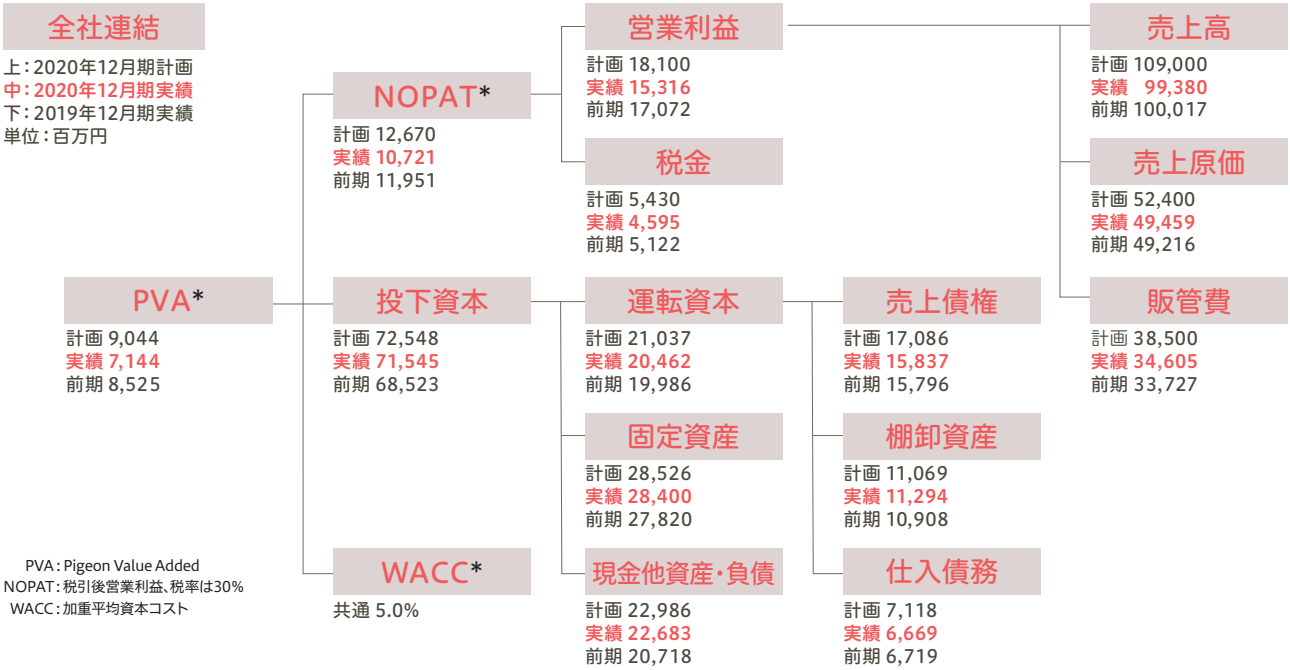
Pigeon Way

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



- **経営理念**
—強く信じる経営の根本の考え「愛」
- **存在意義**
—我々が社会において存在している意味、そして果たすべき役割
赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします
- **社是**
—経営理念を端的に表現したもので、各人が仕事をする際にいつも大切に、同時に振り返るためのもの
「愛を生むは愛のみ」
- **基本となる価値観**
—社員一人ひとりが大切にするもの
誠実
コミュニケーション・納得・信頼
熱意
- **ビジョン**
—目指す理想の状態、到達したい姿
世界中の赤ちゃんにご家族に最も信頼される育児用品メーカー“Global Number One”
- **行動原則**
—我々のすべての行動のベースとなり、ガイドとなるもの
迅速さ
瞳の中にはいつも消費者
強い個人によるグローバルコラボレーション
主体性と論理的な仕事の仕方
積極的な改善・改革志向

企業価値の向上に向けて：PVAツリー（2020年12月期）



※PVA算出時B/S項目の各数値は期首・期末平均を使用しています。当社は、2019年12月期より決算期を1月31日から12月31日に変更したため、前期の連結対象期間は、2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間となっています。

ビジョンの
統合報告書
編集方針

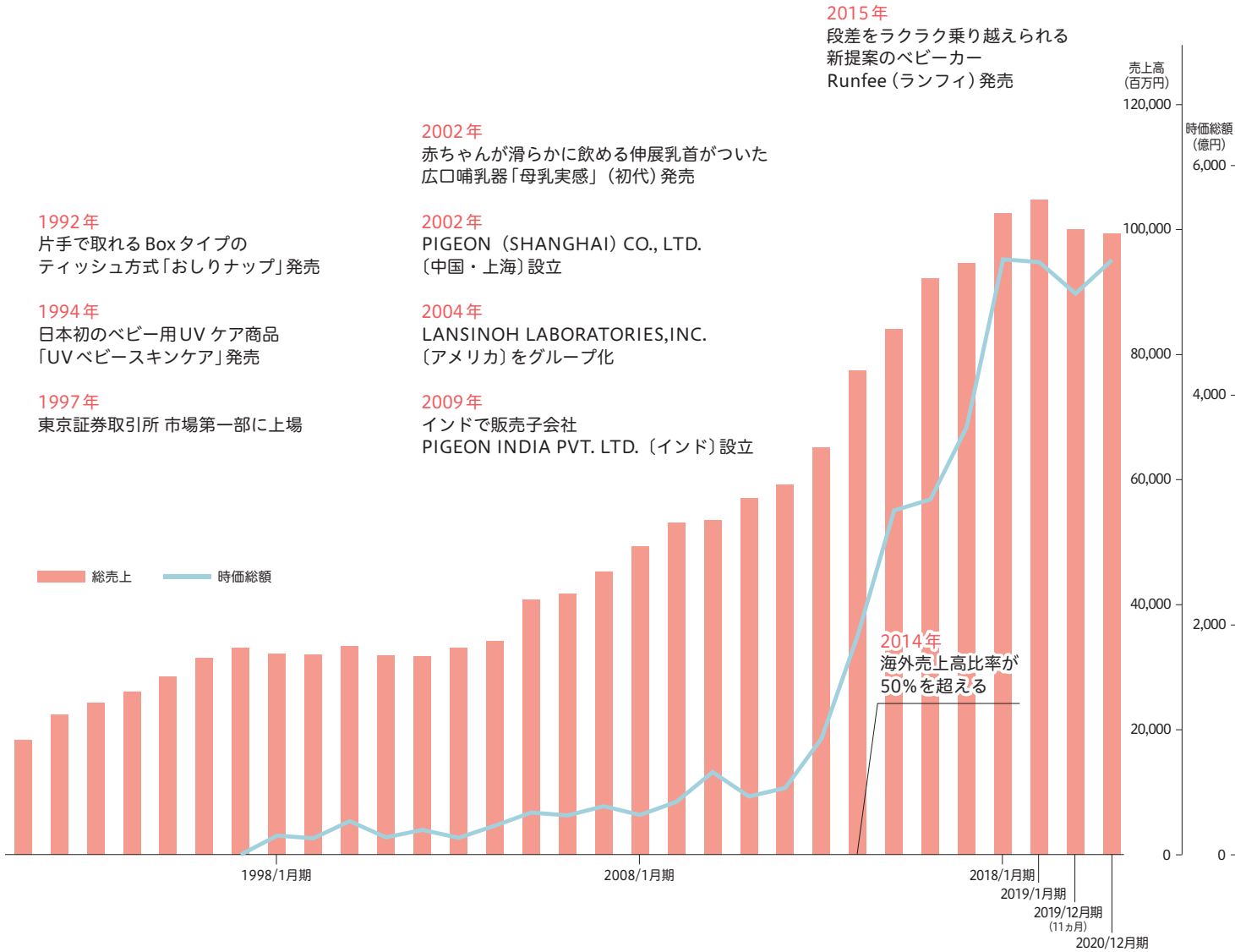
ビジョングループ（ビジョン株式会社および連結子会社）は、株主、投資家の方々をはじめ、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じ、経済的・社会的価値を最大化することを目指しています。
本統合報告書は、ビジョングループが目指す姿をお伝えすべく経営戦略や事業・ESGについてのご報告を行い、ビジョングループが創出する企業価値について、一層ご理解を深めていただくことを目的として作成しています。
また 2017 年からは、これまでのビジョングループの歩みを主に定量面・数値面からご報告を行うインベスターズガイドも作成しました。併せてご一読いただければ幸いです。

ビジョン
統合報告書 2020/12
目次

▶ Pigeon Way	表紙裏	▶ ビジョングループの ESG 活動	32
▶ PVA ツリー・編集方針	01	社会	34
▶ History at a Glance	02	環境	40
▶ ビジョンの歩みと哺乳器の歴史	04	ガバナンス	43
▶ 事業内容	06	取締役・監査役・執行役員	46
▶ To Our Stakeholders	08	▶ 財務ハイライト	48
価値創造ストーリー	14	▶ MD&A	49
ブランド力向上の取り組み	16	▶ 連結財務データ	53
社外取締役×社内取締役 対談	18	▶ 非財務データ	55
▶ ビジョングループの事業概況	24	▶ 会社概要	56
日本事業	24	企業データ・社外からの評価	56
中国事業	26	グループの事業体制	57
シンガポール事業	28	株式	58
ランシノ事業	30	IR ツールクイックレファレンス	59

History at a Glance

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



1957

ピジョンの始まり

1957年、ピジョン哺乳器本舗（現 ピジョン株式会社）が産声をあげました。初代社長の仲田祐一は、次代を担う赤ちゃんの幸せを願い、「哺乳器は、夢の持てる分野であり、優れた商品づくりに励めば必ず成功できる」と信じ、日夜、商品改良にまい進しました。

1958-1969

総合育児用品メーカーへ成長

1966年、「ピジョン株式会社」へ社名を変更。ピジョンは、多彩な育児用品を開発、発売することで急成長を遂げ、総合育児用品メーカーになりました。しかし、1969年、赤ちゃんに害がないレベルの量であったものの、乳首1個から微量のホルマリンが検出され、お客様から抗議や返品を受ける事態となりました。この教訓は、現在の品質管理に対する高い意識やお客様相談室の設立にもつながりました。

1970-1982

海を渡る、介護事業も始める

ピジョンは、1966年にはすでに海外への輸出を始めており、1974年に海外拠点1号となるシンガポール出張所を設立しました。また1975年には、介護事業にも乗り出します。この先の日本市場の少子化に対し、海外や介護の分野に拡大を開始していった時期でした。

1983-1999

東証第一部に上場、パブリックカンパニーへ

1983年、仲田洋一が2代目社長に就任。1988年には、株式公開（店頭登録）を実現。その後、1995年に東証第二部、1997年には第一部に上場し、パブリックカンパニーへの道を進んでいきます。また1991年に常総研究所（現 中央研究所）を設立し、1993年には保育サービスにも進出。さらに1990年には、海外初の生産拠点をタイに設立。ピジョンを力強い発展へと導きました。

2000-2006

中国、そして世界へ

2000年、創業家出身ではない初の社長として松村誠一が3代目社長に就任。当時、売上高比率10%にも満たなかった海外事業を成長ドライバーと定め、2002年に中国へ本格進出しました。また2004年に、欧米諸国にて母乳関連商品の販売を行っていたLANSINOH LABORATORIES, INC.をグループ会社化し、事業の規模と領域を世界中へ広げました。

2007-2012

グローバル化の加速

2007年、大越昭夫が4代目社長に就任。インド・トルコ・マレーシア・韓国などへ進出し、海外事業を加速させました。一方、少子化が進む日本市場においても、ベビーカーなどの新規商品事業へ参入し、積極的な成長戦略を実行していきました。また、さらなる企業成長をもとめ、人事制度をはじめとした社内改革も徹底して行いました。

2013-2018

Pigeon Wayのもと、世界のピジョンが1つに

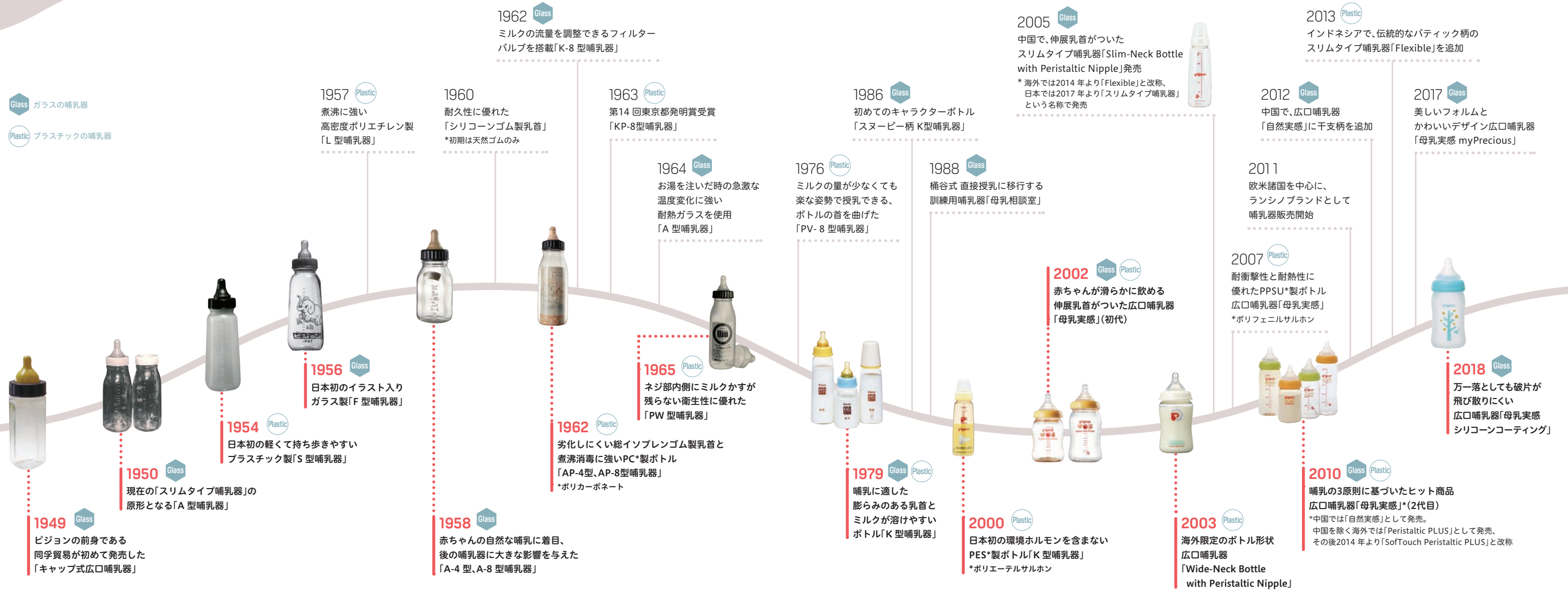
2013年、タイやアメリカなどで豊富な海外経験を積んだ山下茂が5代目社長に就任。その経験を通じて、全世界のピジョン社員の「心」と「行動」が1つになることの重要性から、2014年にPigeon Wayを策定しました。グローバルで着実に実績を伸ばし、2018年には、売上高1,000億円規模の企業へと発展させました。

2019-

さらなるブランド力の向上を目指して

2019年、中国事業を大きく発展させた北澤憲政が6代目社長に就任。Pigeon Wayの使命（Mission）を存在意義（Purpose）へ進化させ、「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」としました。また事業戦略として、ブランド力の向上、ESG / SDGsの取り組み強化を掲げ、さらなる成長を目指しています。

ピジョンの歩みと哺乳器の歴史



ピジョンの歩みは、哺乳器の進化の歴史です。

赤ちゃんとお母さんのために最良の哺乳器を作りたい。その想いは、わずか数人からスタートした創業の時代から今に至るまで、何一つ変わることはありません。

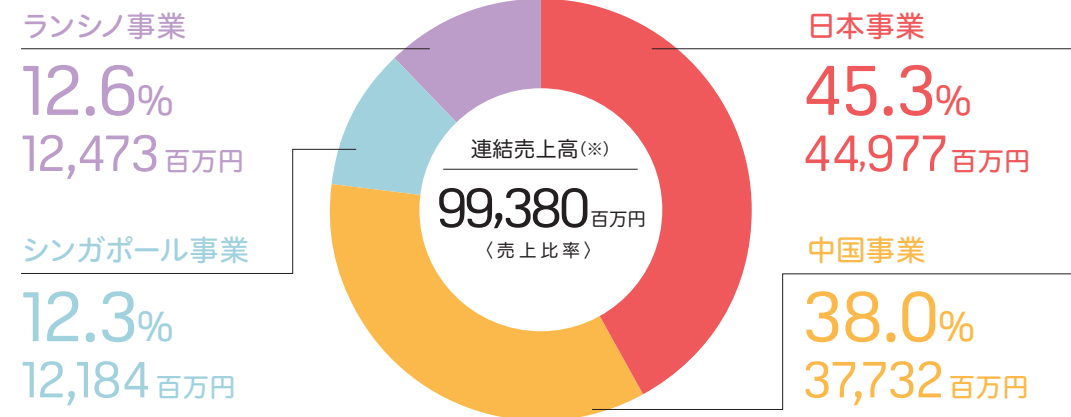
現在、さまざまな商品・サービスでグローバルに展開しているピジョンですが、創業直後はその原点である哺乳器の開発に夢中でした。当時主流であったびんに乳首をかぶせる直付式は、乳首がつぶれて飲みにくいだけでなく、衛生面の課題もありました。「もっといい哺乳器を作ろうじゃないか」。こうして生まれたのが日本初のキャップ式哺乳器です。それは、空气の導入孔を備え、ミルクやさく乳した母乳の出る量も調節できる画期的なものでしたが、値段も高く会社の知名度もないためヒットしませんでした。しかし、その後も「最良」を目指して開発・改良を重ね続けた哺乳器は、将来の礎となる商品へと成長していきました。



哺乳器の開発にゴールはない。

ピジョンの哺乳器は、母乳育児を阻害しないために、「赤ちゃんがおっぱいを飲むときと同じような哺乳運動ができる哺乳器」を目指しています。その目標に近づくため、創業当初から行っているのが、赤ちゃんの哺乳研究。当初は哺乳びんの底にカメラをつけて観察していた赤ちゃんの舌の動きも、今では超音波で確認できるようになりました。また最近ではお母さんの乳首の柔らかさを計測する装置も作り、舌運動に大切な「乳首」の柔らかさについての研究をするなど、哺乳研究は進化を続けています。また、材質や製法といった技術分野の革新にも挑み続け、製品開発に結び付けていく姿勢は、今日のピジョンにも変わることなく受け継がれています。赤ちゃんの哺乳運動のメカニズムは世界共通です。グローバルでも高い優位性を持つ当社の哺乳器は、現在数多くの国と地域で発売されています。特に中国ではNo.1ブランドとしての地位を確立し、台湾、インドネシア、タイなどアジア各国を中心に高いシェアを維持しています。しかし、ピジョンは現状に満足せず、乳首はもちろん、びんの形状や材質なども、さらなる進化に向けて考え続けています。より良い商品を作ることが世界の赤ちゃんご家族の幸せにつながる。そんな想いを持って、研究開発を進めています。





当社グループの報告セグメントは2020年12月期より、「日本事業」、「中国事業」、「シンガポール事業」および「ランシノ事業」の4セグメントとしています。従来「国内ベビー・ママ事業」、「子育て支援事業」、「ヘルスケア・介護事業」および「その他」と区分していた国内子会社による当社グループ外への製造販売事業を「日本事業」として集約しました。

日本事業

取扱商品／サービス

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

事業環境／当社グループの強み

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



中国事業

主に中国・韓国・東アジア

取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品

事業環境／当社グループの強み

ピジョンブランドにて、哺乳器・乳首、トイレタリー、高級スキンケア商品を中心に新しいライフスタイルを提案しています。中国ではすでに500種類以上の商品を市場に展開しており、沿岸主要都市部では新富裕層の増加による高級志向の需要増、さらに拡大するEコマースへの対応を強化しています。



シンガポール事業

主にASEAN・インド・中東諸国・オセアニア

取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品

事業環境／当社グループの強み

ピジョンブランドにて、ベビー、ママ関連商品を販売しています。特にインド・インドネシアを重点市場と位置付け、生産及び販売体制の強化を進めております。そのほか、中東・オセアニアでの更なる事業拡大を目指した活動に加えて、アフリカへの進出にも着手しています。



ランシノ事業

主に北米・欧州・中国

取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品

事業環境／当社グループの強み

米国を中心にランシノブランドにて、母乳関連商品を販売しています。イギリス・ドイツなどの欧州、中国などへの事業拡大も進めています。哺乳器など、商品カテゴリーの拡充を図りながら、ブランド強化を進めています。





代表取締役社長

北澤憲政

スピード重視の ESG 経営で企業価値を向上させながら
この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしてい

コロナ禍で示された ピジョングループの強いブランド力

当社は、WHOがパンデミックを宣言する約1ヵ月前の2020年2月13日に、「ブランド戦略」「商品戦略」「地域戦略」を軸とする新たな3カ年の第7次中期経営計画を発表し、およそ10年後の売上高目標2,000億円に向けた一歩を踏み出しました。2020年度はコロナ禍により、サプライチェーンを含めたグループ内の経営・運営環境やその他外部環境両面で大きな変容を余儀なくされましたが、ピジョングループはよく健闘したと感じています。これは、世界中の社員一人ひとりが、自分と周りにいる方々の健康と安全を最優先にしながら、さまざまな努力と工夫を重ねて業務を遂行してきた頑張りによるものと、心より感謝しています。業績に関しては、売上高は993億円と減収に転じたものの、その幅は前期比^{*1}4.0%減程度におさまリ、営業利益は同11.0%減の153億円、営業利益率は15.4%で10%台半ばを維持しています。経常利益は同7.2%減の161億円、親会社株主に帰属する当期純利益についても同8.2%減の106億円と減益にはなりましたが、株主の皆様への還元については、盤石な財務基盤の下で計画を変更することなく、前期比2円増配の1株当たり72円の年間配当金を実施できました。

私は中国赴任中の2002年、現地でSARSの流行を目にしており、その時の実体験からも、ベビー用品には外部環境に左右されにくい底堅い需要があると思っています。今回のコロナ禍では、日本でのインバウンド需要が消滅したり、インドやマレーシアでの営業活動制限があったりと痛手はありましたが、かねてからEC（Eコマース）を強化してきた欧米や中国では現地通貨ベースで前期よりも業績を拡大しました。こうした有事においては、消費者が信頼と実績があるブランドへの嗜好を高める傾向も顕著に見られ、日本では、主力の哺乳器・乳首がさらに市場シェアを高めたほか、おしりふきや消毒関連などの商品も、消費者の衛生意識の高まりを背景に売上を伸ばしました。「安心・安全・高品質」として認知されているピジョングループのブランド力と、世界でも稀有な「総合育児用品ブランド」としての幅広い商品展開が、未曾有の厳しい経営環境の中で、その強みを大きく発揮したと思っています。

^{*1} 当社は2019年度に決算期をそれまでの1月31日から12月31日に変更しており、経過期間となる2019年度の連結対象期間は、2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間になっています。本コーナーでは、上記の変則を考慮せず、比較対象となる2019年度を仮に12ヵ月間に換算した場合の数値をベースに、2020年度の実績との比較を行っています。

ブランド価値の源泉は、 研究開発に裏付けられた商品力

このブランド力を支えているのは当社の基幹商品群、なかでも全売上の約3割を占める哺乳器の存在です。生後間もない赤ちゃんがママのおっぱい以外に初めて口にする哺乳器には、あらゆる面で高い品質基準が求められます。ピジョンの哺乳器の市場シェア（2020年第4四半期）は、日本で80%台半ば^{*2}、中国でも4割超^{*3}と圧倒的なトップの座を維持し続けていますが、この哺乳器カテゴリで多くのお客様に選ばれ、ご満足いただけていることが「安心・安全のピジョンブランド」となって、その後のスキンケア（肌に付けるもの）、口腔ケアやベビーフード（口に入れるもの）、ヘルスケア（健康を確認し保つもの）などの商品カテゴリでも選ばれる強い「総合育児用品ブランド」を支えています。ピジョンは、60年以上前の創業以来、言葉を話せない赤ちゃんに向き合い、哺乳の仕組みや哺乳器の研究を徹底的に続け、衛生面・安全面・機能面、そしてデザイン面での商品改良を重ねてきました。その過程では、病産院とも共同研究を積み重ね、^{こうしんこうがいつ}口唇口蓋裂や低体重で生まれた飲む力の弱い赤ちゃんのために工夫を施した哺乳器も積極的に開発するなど、すべての赤ちゃんがよりよく哺乳できることを追求してきました。哺乳器以外にも、ピジョンの商品群にはこうした真摯な研究姿勢とエビデンスによる裏付けが結集されており、その商品力が模造品を脅威ともしないピジョンブランドの価値の源泉となっています。

^{*2} 当社調べ（2020年12ヵ月間平均。インターージPOS全国ベビESHOPP・ドラッグストア合算拡大推計値より）。

^{*3} 当社調べ（セルアウト / 金額ベース）。

世界をもっと 赤ちゃんにやさしい場所にするために 社員の力を結集する

「Pigeon Way」について、従来の「使命 (Mission)」の部分を2020年「存在意義 (Purpose)」へと進化させ、その内容を「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」と定めました。これに伴い、ピジョンブランドに関しても強化を図り、私たちが守り続けるお約束であるブランドプロミス“Celebrate babies the way they are（赤ちゃん一人ひとりが生まれ持った輝きを育む）”をタグラインに付して社内外に発信してきました。このわかりやすいメッセージは消費者だけでなく、社員にもずっと受け入れられ、多くの産物を生んでいます。社内プロジェクトでは常にこの「存在意義」を意識した商品・サービスに関する新しい提案が活発に議論されているほか、コロナ禍で不安や問題に直面している方々に対して、社員発のさまざまなアイデアや工夫に基づく支援活動が世界各地で自発的に生まれ、迅速に展開されています。心臓部である経営理念「愛」は不変のままに、ピジョングループ全体が社員一人ひとりの力によって、より存在意義やブランドを志向する方向へと動いている。コロナ禍の危機の中で、こうした動きを手ごたえとして感じられたことを大変嬉しく感じると同時に、社員一人ひとりの力を誇らしく思っています。

ポストコロナを見据えて

ピジョンの持続的成長を考える上で、コロナ禍のもたらした変化とポストコロナを見据えた市場を的確に認識することは重要です。年間出生数については、コロナ禍の影響で日本に限らず世界規模で減少傾向が見られています。確かに、出生数の減少は懸念事項であると認識しています。一方、ピジョングループはグローバルのベビーケア市場において未だ市場開拓の途上にあり、これからアプローチできる赤ちゃんが世界中に大勢待っています。したがって、この減少トレンド自体が当社の業績を直撃しうる脅威だとは考えていません。既進出国でも、未開拓地域でも、まだまだ成長の余地が十分にあります。既進出国のうち特に新興国において、現在ピジョン商品をコンスタントにお買い

求めいただけるのは、主に富裕層のお客様です。今後は、加えて上位中間層の方々にもお買い求めいただける商品を市場投入することで、ピジョンブランドのユーザーは増えていきます。また、新興国での経済成長に伴い、ピジョン商品がより多くの赤ちゃんにご利用いただけるようになることで、まだまだシェアを伸ばせると思います。さらに、アフリカ大陸など、当社として未開拓の市場に挑戦することも重要です。この大きな開拓余地のあるグローバル市場で、私たちはブランド力をさらに高め、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ながら、各国の市場特性やローカルニーズに合致した商品ラインアップを展開し、持続的な成長を実現していきます。また、コロナ禍で加速したEC事業についても、ECチャネル比率が相対的に低い日本や東南アジアで、今後ECへのシフトが急速に進むと予測しています。私たちは、ECへのシフトが先行した中国で、早くからそのノウハウを蓄積してきました。EC上には、時に利益を度外視した施策を取る企業が現れたり、その上市の容易さからユニークな商品で消費者の心を掴みシェアを奪取していく企業が現れたり、実店舗以上に価格競争が熾烈化しやすいという脅威が常に潜んでいます。そのような中で勝ち残るには、しっかりとしたエビデンスに基づく付加価値のある商品と、それを迅速に市場に投入していくスピードが不可欠です。一方、差別化の難しい消耗品などは、ECや大手小売店でのPB（プライベートブランド）化進行の中で価格競争を強いられ、今後は生き残りが難しくなると見えています。こうしたコロナ後の市場展望を見据え、ピジョングループが引き続き高い収益性と存在感を保ち続けていくには、研究開発・商品企画から意思決定に至るまでのスピードアップはもちろん、事業や商品ポートフォリオのあり方についても、生産体制も含めて俯瞰的に検討していかなければならないと感じています。いかに短期間でエビデンスのそろった商品を市場に投入していくか、スピードがカギを握ります。その面では、生産体制についても、今後はある程度外部委託への比重を増やしていくことが最適と言えます。当然、自社生産で享受してきたメリットの一部を手放すこととなりますが、それを上回るスピーディな市場投入と収益確保の両立を図れると考えています。

環境配慮型素材への転換を加速する

ポストコロナの先にある長期ビジョンは、「世界中の赤ちゃんのご家族に最も信頼される育児用品メーカー“Global Number One”」です。この「信頼」を獲得し続ける上で重要なのがESGの視点です。環境では、「明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す」ために昨年策定したサステナブル開発方針、CSR調達方針などの各種方針に則り、今後はより具体的な目標数値を設定して環境対策を加速します。日本事業においては、原材料調達、製造、流通、使用、廃棄の各段階における環境負荷を定量的に評価し、当社の定める基準をクリアした商品には環境配慮型商品として「ピジョン環境ラベル」を表示していきます。2025年までには、日本で販売するすべての商品にこのラベルが表示されるよう、パッケージや商品におけるプラスチック利用量の削減、さらに、素材の脱プラスチック化とコンパクト化を進めます。ピジョンの基幹商品でもある哺乳器にはガラス製とプラスチック製のものがあります。軽量で持ち運びやすいプラスチック製哺乳器については、現在PPSU（ポリフェニルサルホン）とPP（ポリプロピレン）を素材として使っていますが、今後、哺乳器を含めたすべてのプラスチック関連素材を環境配慮型へと変えていくことで、ピジョングループのブランド価値の向上につなげていきます。

社会価値の向上が経済価値にも反映される

私は、乳幼児の育児を中心とした消費者の「お困りごと」を解決する商品・サービスを提供することは、社会価値の高い事業だと自負しています。17あるSDGsの目標の3番目「すべての人に健康と福祉を」の下には、すべての国々が目指すべき、新生児と5歳未満児の死亡率の水準が記載されていますが、「防ぐことができる赤ちゃんの死亡をなくす」、これこそ、ピジョングループが過去から蓄積したノウハウを結集して、力を発揮できる領域です。残念ながら世界では毎年約250万人もの赤ちゃんが、生後1ヵ月以内に命を落としており、その8割以上は低体重で生まれてきた赤ちゃんだとの報告もあります*4。低体重で生まれた赤ちゃんの生存・成長にとっては出生後の栄養強化が重要ですが、早産の場合など、出産直後から必要量の母乳が出せないお母さんも少なくありません。昨年9月に開設した母乳バンク*5はそうした赤ちゃんにドナーミルクを届ける取り組みです。そのほかにも、飲む力の弱い赤ちゃんのための哺乳器を病産院との共同開発で生み出したり、日本では、赤ちゃんの先天性風疹症候群発症の根絶につながる「風疹ゼロプロジェクト」として、抗体検査・ワクチン接種費用の会社負担など、ピジョングループでは全社一丸となって、社会課題と向き合っています。こうした難しい課題に取り組むプロセスで、商品・サービスの差異化につながる知見が得られることも多々あります。また昨年、母乳バンク開設時に展開した「ちいさな命を救おう」キャンペーン*6では、多くの消費者に共感され当社商品の売上増加につながるなど、社会価値と経済価値の双方が向上する相乗効果も実感しています。

*4 出典：ユニセフニュース 2019年5月15日
<https://www.unicef.or.jp/news/2019/0071.html>

*5 2020年9月、ピジョン本社1階に、国内最大規模の母乳バンク「日本橋母乳バンク」を開設しました。詳しくは、P.34をご参照ください。

*6 母乳バンクの開設に合わせて、ご購入いただいた母乳パッドの売上の一部を、一般社団法人 日本母乳バンク協会に寄付する「ちいさな命を救おう」キャンペーンを実施しました。

社員一人ひとりが ビジョンの持続的成長を支える

ビジョンの強みであるブランド力も、それを支える商品力も社員が生み出している力であり、ピジョングループのサステナビリティを支えるのは社員です。社員の力をもっと引き出していくことこそ、私が最優先で取り組んでいる課題です。意欲と能力のある人材が存分にその力を発揮し、もっと混ざり合って、世界の動きや社会の変化をよりの確に捉えることで、社員一人ひとりからもっと多くのアイデアが生まれます。そして、お客様の「お困りごと」の解決にとどまることなく、新しい世代のお客様に向けて、想像を超えたものづくりや仕組みづくりで、お客様の感動体験を生み出したいと思います。私が若いころ、挑戦をしたときに会社はさまざまな機会を与えてくれました。そこで得た経験や知見によって自分は成長できた、という想いがこの考え方の基になっています。

社員の給与、出産時の手当などの処遇改善や健康経営の推進などはもちろん進めています。それ以上に、社員が働いて楽しいと思える時間を増やし、未来に向けて失敗を恐れず挑戦していくことを応援したいとの想いから、2019年に「Pigeon Frontier Awards (PFA)」を導入しました。PFAとは社員が自由なアイデアを提案・具現化できる場で、2020年には7つのプロジェクトを表彰しました。そのうちのいくつかは、2021年以降の事業化へ向けて始動しています。また、「強い個人＝プロフェッショナル」を育成する新キャリア支援制度も2020年から開始し、人材を求める部署に対しての社内公募や、社員2名の社外留職など、より幅広い視点で社員の働き方やキャリア実現をサポートする実績が生まれています。2021年度に入ってから、人事制度の骨格である等級制度、評価制度、報酬制度を大幅に見直した新人事制度を導入しました。実際の役割や、成果に結びつく行動に報酬が連動する仕組みへと変更することで、私は社員と一緒にピジョングループの未来を語り、社員には制度をフル活用して自ら夢をつかみ取ってほしいと思います。

このように社員が楽しく働きがいを感じられる職場へと変革すると同時に、当社のサステナビリティ経営を推進するために、昨年12月にグローバルヘッドオフィス責任者を委員長、各事業本部長と経営戦略本部長を委員とするサステナビリティ委員会を新設しました。今後、中長期的な目標を策定し、その達成に向け実直に活動を推進していきます。

長期的な成長に向けて

社会価値の向上を図りながら、経済価値では、およそ10年後に売上2,000億円規模を目指します。第7次中期経営計画の進捗は、コロナ禍で実質1年足踏みする形となりましたが、今年2月に発表した中計修正計画では、当初想定していた売上高成長率を実現しながら、「ブランド戦略」「基幹商品戦略」「地域戦略」の3つを基本戦略として進めていく方向性は変更しません。株主還元も、当初の想定どおり前期比増配と連結総還元性向55%程度を維持する方針です。4つの事業が、ローカルニーズに合致した商品のスピーディな市場投入を通じて成長し、事業規模を拡大させると同時に、コロナ禍での学びとして、グループを挙げてベビー用災害対策商品の拡充やEC市場での競争力強化、さらには環境対応商品や新規商品カテゴリの創出など、ものづくり全体の強化も図ります。

そしてM&Aを通じた成長は引き続き検討しながらも、オーガニック・グロースの部分では、価値の源泉である研究開発投資を積極的に拡大していきます。長年にわたり研究を続けてきた哺乳器に比べると、同じ重点カテゴリであるスキンケアやオーラル（口腔）関連領域などでの研究開発余地は未だ大きいと考えており、また研究開発拠点に関しても、例えばスキンケア研究では先行する中国を中心に進めるなど、さまざまな地域でテーマを手分けすることで投資回収スピードを上げていきます。経営指標の一つ、ROIC（投下資本利益率）については、新会計基準ベースで2020年度の15.0%から中計最終年度では16.5%以上に向上させていくことを目指します。そして高付加価値商品のスピーディな市場投入と、売上総利益の向上を通じて、営業利益率は新会計基準ベースで2020年度の16.0%から2022年度には16.9%に、そしておよそ10年後には20.0%の達成を目指します。本統合報告書を発行する2021年6月時点でも、コロナ禍の終息見通しは依然不透明ですが、仮に長期化しても、ベビー用品に対する底堅い需要を背景に、ピジョンの研究に裏打ちされた確固たる商品力、そしてブランド力を強みとして、今後も成長を続けられると確信しています。引き続き皆様のご支援をいただけますようお願い申し上げます。

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

第7次中期経営計画

ピジョングループでは、2020年12月期から3ヵ年の「第7次中期経営計画」を2020年2月に発表し、以下に記した「ブランド戦略」「商品戦略」「地域戦略」の3つの基本戦略を掲げて、グループの事業拡大と経営品質向上を目指しています。

ブランド戦略

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

商品戦略

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

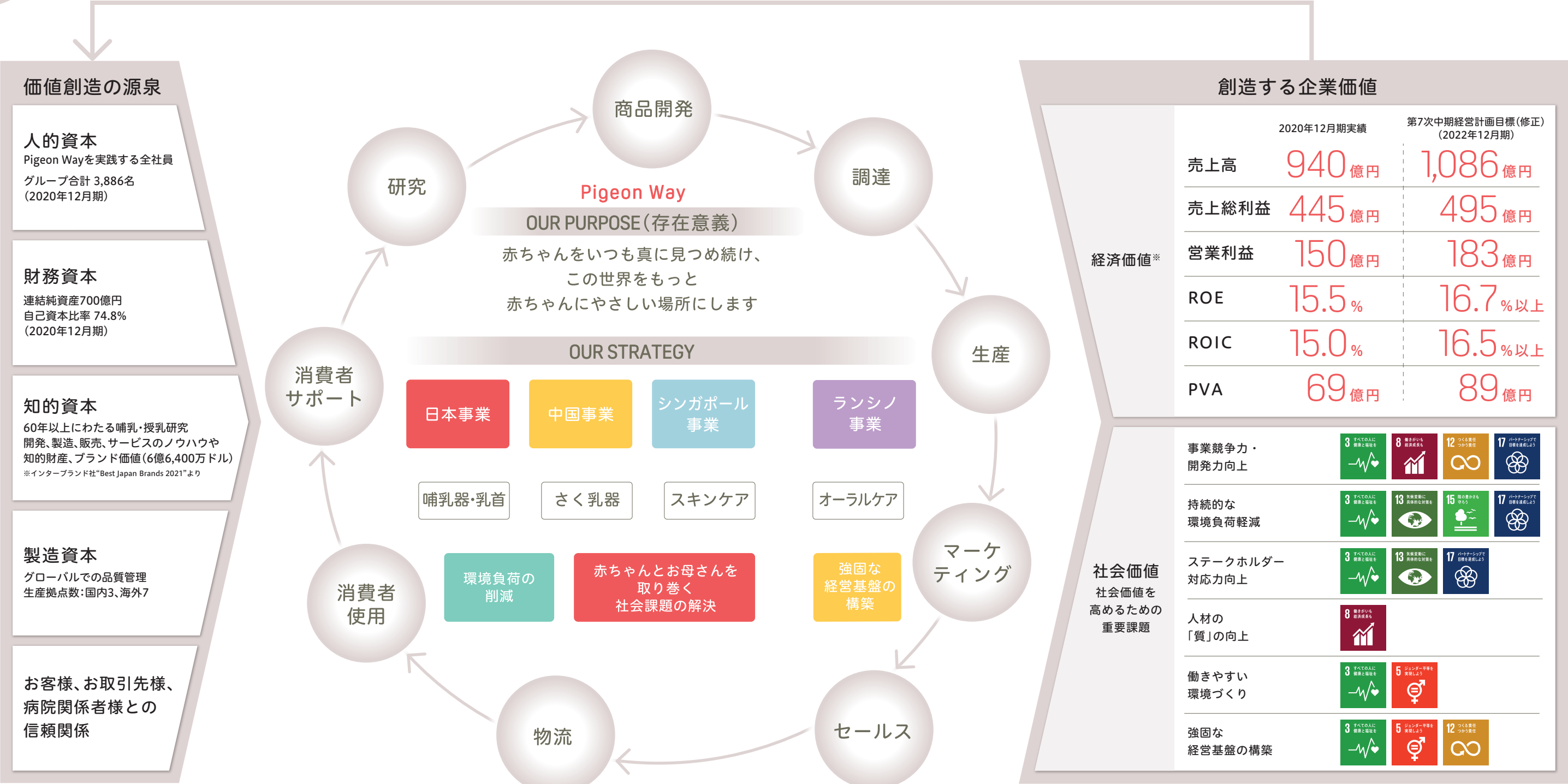
地域戦略

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

2020年12月期は中計初年度として、上記の事業戦略を基に事業を進めてきましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けました。そこで、初年度の業績ならびに新型コロナウイルス感染症動向を踏まえ、中計の2年目以降についての見直しを図り、2021年2月に修正計画を発表しました。修正計画においては、当初からのブランド戦略、商品戦略、地域戦略の3つの基本戦略はそのまま継続しながらも、合わせて「ものづくり」をより強化し、さらに次の中期計画につながる方策を検討していきます。

定量目標の修正に関しましては、連結売上高を2021年は1,008億円、2022年は1,086億円に修正しております。売上高CAGRは7.3%、営業利益のCAGRは10.2%とし、当初の中計目標と同等の高水準を維持します。2019年12月期には56%だった売上高の海外比率は、2022年12月期には約62%まで拡大する見込みです。

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



※当社は会計方針の変更として、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年12月期から適用します。
上記2020年12月期実績及び上記見通しは会計方針変更後の基準で算出した数値です。

上の図は、投下資本などの価値創造の源泉、バリューチェーンの取り組み、創出する企業価値という流れで表したピジョンの価値創造ストーリーです。その中心には、経営理念「愛」や社は「愛を生むは愛のみ」などの、ピジョン社員の“心”と“行動”の拠り所であり、すべての活動の基本となる考え方をまとめた「Pigeon Way」があります。事業活動から創造される企業価値は、大きく経済価値と社会価値の二つの要素に分かれ、社会価値はまたSDGsの目指す2030年に向けたゴールへの貢献にもつながると考えます。

ピジョンの価値創造を実現するビジネスモデルは、研究・商品開発から調達、生産、マーケティング、セールス、物流、消費者使用、消費者サポートのバリューチェーンが支えています。「Pigeon Way」を中心に据えたこのバリューチェーンの中で、ピジョンは「環境負荷の削減(E)」「赤ちゃんとお母さんを取り巻く社会課題の解決(S)」「強固な経営基盤の構築(G)」も重視しています。そして、日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業の4事業の成長をドライバーとして、バリューチェーンをより強固なものにしながら、持続的な価値創造を実現しています。

2020年より、ブランド力の向上を目指し、ピジョンブランドを刷新し、活動を推進しています。ピジョンが社会に約束することとして、ブランドプロミス「Celebrate babies the way they are（赤ちゃん一人ひとりが生まれ持った輝きを育む）」と掲げ、お客様とのさまざまな接点において、グローバルで一貫したピジョンブランドを発信、強化していきます。

ブランド強化の背景

ピジョンは設立以来、赤ちゃんの目線に立って、赤ちゃんにとっての幸せとは何かを、徹底して考え続けてきました。そして、ピジョンならではの着眼点と、その愚直なまでの一途さによって、日本を代表する育児用品メーカーへと成長してきました。

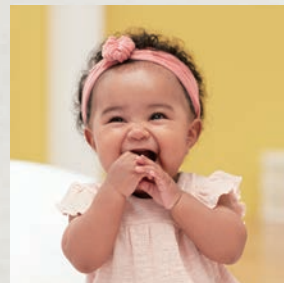
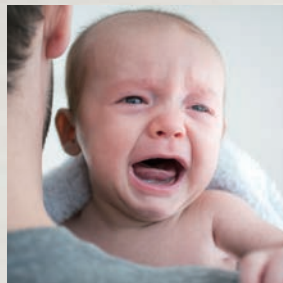
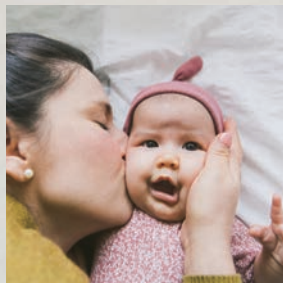
赤ちゃんの視点で、「赤ちゃんのため」にこだわり続けてきたピジョンには、赤ちゃんに代わって、赤ちゃんの本当の幸せのために大切なことを訴えていく使命があります。

「この世界を、もっと赤ちゃんにとってやさしい場所にしたい」
そう願っているからこそ、赤ちゃんの幸せのために何ができるのかを、改めて人々に伝えていきたいと考え、グローバルで一貫したプロミスを策定しました。

ピジョンにしかできないこと

赤ちゃんにとっての幸せを追求し、赤ちゃんのことを徹底的に研究し、寄り添い、向き合ってきたピジョンは、赤ちゃん一人ひとりが、素晴らしい個性を持っており、また、自ら成長していくことができる力を秘めていることを知っています。また、すべての赤ちゃんが生まれつき持っているその素晴らしい輝きは、赤ちゃんのことを真に見つめ続けてきたピジョンだからこそ磨くことができると考えています。

現代の世界では、グローバル化と技術革新を背景に、人々の価値観が多様化しています。お父さん、お母さんも、子どもを画一的に育てるよりも、一人ひとりが持って生まれた個性を生かしてあげたいと願うようになってきました。それでも、赤ちゃんが自分らしく、赤ちゃんらしく、のびのびと過ごし成長していくには、いまだに多くのハードルが社会に存在しています。世界でただ一つ存在を、ありのままに受け止めてあげたい。そう願う、お父さん、お母さんとともに、ピジョンは、赤ちゃんの「ありのまま」が慈しまれる社会を目指していきます。



Pigeon Brand Story

赤ちゃんと徹底的に向き合い続けているピジョンだから。
私たちは知っています。

赤ちゃん一人ひとりが、自分にあったペースで、
自ら成長していく力を持っていることを。

しかしながら、私たち大人は時として、
その世界に一つしかない輝きを画一的な枠組みに押し込み、
曇らせてしまっていないでしょうか。

赤ちゃんは十人十色。
それぞれ違った個性を持ち生まれてきます。
すべての赤ちゃんが、生まれながらに持つ力を解き放ち、
ありのままに輝ける世界を目指して。

私たちピジョンは、赤ちゃん一人ひとりが持つ
好奇心と成長する力を尊重し、
多様な価値が共鳴し合う、
自由で喜びにあふれた未来を創造していきます。



Celebrate babies the way they are

赤ちゃん一人ひとりが生まれ持った輝きを育む



社外取締役 × 社内取締役 対談

企業価値の源泉「ものづくり」を語る

2020年3月から社外取締役として経営に参画した林千晶氏、山口絵理子氏と、取締役専務執行役員の板倉正氏の3名が、ピジョンの企業価値の源泉である「ものづくり」をテーマに対談を実施しました。本コーナーではその内容をお届けします。

消費者の価値観が変容する中で 求められるものづくりの姿

板倉 私たちピジョンは、これまで60年強、「安心・安全・高品質」をお届けするものづくりを目指し、それが企業価値の源泉となってきました。しかしコロナウイルスの影響もあり、消費者の購買行動や商品に対する価値観が大きく変わる中、これまでのように、育児のお困りごとを解決する高品質商品をお届けするというものづくりのスタイルで、差異化し続けられるのか？品質と価格のバランスは、お客様のニーズを満たしているのか？商品の使用後にまで踏み込んだものづくりが、必要なのではないか？と、いろいろ考えています。

林 本当にそうだと思います。消費者がピジョンと接する期間は、赤ちゃんが生まれる前から3歳ぐらいまでで、幼児になると関係が薄くなるからとても短い。しかし、私の経験を思い起こしてみても、赤ちゃんを産んだそこには、「もうピジョンしかない！」といった安心感や信頼感が確かにありました。昨年、社外取締役役に就任した時に Pigeon Way やブランドプロミスなどを知りましたが、なかでもタグラインである

「Celebrate babies the way they are」という言葉が大好きになりました。一人ひとりがいろいろな環境の下で生まれてくる中で、この言葉は本当に、お母さん方の拠り所になる言葉だと思います。ただ、ものづくりに関しては、これまでの品質の意味合いが、確かに変わってきています。いつの時代も「品質の良さ」は求められる。けれど、何を以て品質が良いとするのか。例えば、哺乳びんなどに使われているプラスチック素材にしても、煮沸消毒や薬液消毒に耐えられる安定性（耐久性）よりも、生分解性や再利用の容易さなど、より環境に配慮した性質が重視されるようになってくる。問われる品質の中身が変化してきています。

板倉 確かに、「品質」の中でも耐久性はこれまでずっと追求してきた一面です。

林 でも、それは消費レベルでの品質で、今世の中で求められるのは、体験レベルでの品質に変わってきています。買う前も重要ですが、例えば使い終わった時に、「これ、どうするの？もう1回、元に戻せるの？」といった視点も含めて品質が問われています。ピジョンは今後、そういう体験レベルでの変化も起こしていかなければいけない。その領域で、私や山



山口 絵理子

(株) マザーハウス 代表取締役兼
チーフデザイナー。独立行政法人
国際協力機構経営諮問会議委員。
事業責任者として開発途上国で
の豊富な経験および高度な知見
を持ち、同時に商品デザインの
責任者としても事業を牽引。

山□ ロさんが貢献できるところもありそうです。

山□ そう思いますね。事業の立ち上がり時期は、課題解決のための機能重視で、お客様の声を集約して開発・生産現場に返すサイクルを高速で回していくことがポイントになります。しかし、お客様が1つの商品を手に取られた時に「機能面で満たされることは当然だ」と感じるような段階に入ると、次は、お客様の予想を超えた情緒的な価値が必要になります。そうなると、マーケットインからのデータ分析に基づくプロダクトづくりには限界がある。プロダクトアウトのアプローチで、技術が生み出すサプライズとでも言いましょうか、デザイナーから意図せず生まれたアイデアやパーツにロマンが感じられることがあります。そのロマンを、お客様に投げてキャッチボールしていくことで、思ってもみなかった素敵な商品ができあがる。情緒から放り投げられた球でホームランを狙うといった商品上市が、年に1、2回あると良いと思います。

林 ホームラン狙いが、3ストライクでアウトになることもある。それを「ナイスな振りだったよ」と言えるかどうかがとても大切です。ホームランを打てなかったときに「なんで打てないんだ」と怒られてしまったら、ほとんどの人が消極的に思ってしまいますよね。だから、消極的にならないよう、余白や遊びの領域もポートフォリオに必要だと思っています。

山□ 売れたかどうか以上に、その試みが与える組織へのインパクトを評価することが重要です。

林 そう！もちろん、一定の品質がないと世に出さないというラインは必要ですが、ピジョンは長い歴史の中で「安心・安全」面の品質に対する高い意識が身についていますから、これから大切になるのは、次の一手ですね。

板倉 「安心・安全」な品質を重視しながらも、最近では、情緒も大事だという考えで、商品のデザイン性にも注力しています。ただ、これらもお客様の「今」の楽しみや悩みに対する目線が主で、商品の使用後や廃棄までは、まだ十分目が向いていないと課題認識しています。

山□ 私は今、生後4カ月の赤ちゃんがいるのですが、家の外で使うベビーカーや抱っこひもには、ある程度「さま」になるファッション性は求めるけれど、布製品のファッション領域に、お困りごとを解決する形でものづくりを進めているピジョンが、どこまで投

資すべきかとなると、答えがありません。でも「さま」になることは重要なので、ピジョンらしい「さま」とは何か、言語化できると良いですね。

林 確かにファッションの世界に入っていくには異なる戦略が必要です。ただ、北澤社長が発信される「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」*という姿勢は明快だし、社内でも十分共有することが大切ですね。

*「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」は、ピジョンの「存在意義」です。2019年12月に、「Pigeon Way」の一部であった「使命」から、社会における私たちの意味や役割を定義する「存在意義」へと進化させ、ピジョングループの進むべき方向をより明確化しました。

板倉 母乳バンク*も一例ですが、社会課題を認識し、そこにピジョンが入ってその存在意義を体現していく取り組みには、これからももっと注力します。サステナビリティ視点でも、例えば使用後、不要になったプラスチック哺乳びんを回収し、再び哺乳びんに生まれ変わらせるといった、循環型事業につながるアクションを目指す。そして「ピジョンの哺乳びんっていいよね」から、「ピジョンっていいよね」といった会社やブランドとしての支持につなげていきたいですね。

*2020年9月、ピジョン本社1階に、国内最大規模の母乳バンク「日本橋母乳バンク」を開設しました。詳しくは、P.34をご参照ください。

林 循環するなら、その先は哺乳びんにこだわらなくてもいいのでは。哺乳びんのリサイクルだと小さい輪にしかならないと思います。例えば、抱っこひもの布の9割に、回収したプラスチック哺乳びんの素材が生かされていく（再利用されていく）としたら、ピジョンとしてその商品カテゴリに進出する意味も出てきますよね。

山□ 消費者の情緒の視点だと、愛着を持った商品は中古市場に流すのではなく製造元に返せると、そこにとても価値を感じると思います。例えば赤ちゃんの思い出がいっぱい詰まった商品が、使わなくなった後に、身につけるものなどに生まれ変われば思い出を持ち歩ける。こういった行為の設計も一つのアイデアかもしれません。

板倉 同一製品へのリユースだけではなく、さらに次のシーンを考える視点は、今まで社内には少なかったので参考になります。

林 私たちが関われる部分は、ものづくりの発想の転換など、新製品のアイデアにもつながる部分でもっと広がっていけるかもしれません。

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。MITメディアラボの所長補佐など共創的ものづくりに豊富な経験を持ち、また内閣府や経産省など日本を強化していくための各委員会でも委員も務める。



5年先、10年先の「プロダクト」の在り方を考える

板倉 お二方がこれまでビジネスをされてきたその持味を、社内でもぜひ吸収させていただきたいのですが、社外取締役は意思決定プロセスの監督機能というガバナンス視点での役割が期待されますよね。ですから、商品の仕様に関わるステージに入っていたくのは難しいでしょうか。

林 新製品のアイデアは、仕様とは異なります。どういう方向の商品を出していくかは、ピジョンがどの方向に進みたいのかということにほかなりません。仕様は社員の方たちをリスペクトしていますし、執行側で進めていただく。ただ、新製品のアイデアは、会社の方向性を示すものだから、上流部分で社外取締役としてものづくりの発想の転換につながるような意見を出し、アドバイスができればと思います。

山□ ものづくりをビジネスの中でしてきた私などは、確かにものの中身がどうなっているかにとっても興

味はありますが、ハンズオンで入るのではなく、外から見るからこそできる関わり方で進めていくことが役割だと思っています。そういう視点で一つ気になっているのが、取締役会での議論が常に4つの事業別の切り口になっていることです。例えば哺乳びんについては、プロダクトの切り口でグローバルに議論するといった変化があっても良いと思います。

林 私も哺乳びんは、グローバルに議論したほうが良いと思っています。

板倉 ピジョンの最もコアな商品である哺乳びんについては、社外取締役の方々それぞれの専門分野や就任年数も異なり、理解度や考え方も異なると思いますので、その歴史や特長、差異化ポイント、ピジョン全体に与える影響や戦略など、より深掘りしてご説明する機会を今よりもっと増やしていきたいです。哺乳びんだけでなくスキンケアなどの重要カテゴリについても同様です。

林 ありがとうございます。哺乳びんはもうグローバル

商品ですが、スキンケアはまだグローバルとは言えないですね。各国準拠で売上を伸ばしてきていますが、このタイミングで、グローバル視点での議論もあると良いですね。ローカルとグローバルを両立させる、という視点です。

板倉 現在、ピジョンのスキンケアは、ある程度ローカライズの方で話が進んでいます。確かに競合の中には、世界共通デザインで、グローバル展開しているスキンケアブランドもあります。ピジョンでもそれを目指したいとは思いますが、同時に私は、それを実現するためのコストはどれほどなのか、ピジョンの今の体力で可能なのかと考えてしまう。だから今は、ローカライズ展開がやりやすいのかもしれない。

林 ブランドは、最初は各地に入るためにローカライズするけれど、最終的に一番良いものを求めると、現地で多少の調整は入っても1つの共通のグローバル商品に集約されていくと思います。4つの事業のプロダクト責任者が、商品で最も重要な点や、自事業での話を共有しながら、グローバル商品として共有

すべきことやどこで作るかといった議論もできると思いますよ。

板倉 ピジョンの社内で立てた戦略について、お二方のこれまでのご経験やスキルに照らしてこうしたご指摘やアドバイスをいただくことは、非常に心強いです。

山口 ものづくりは、かなり長期スパンのプロジェクトです。特に素材開発からとなると、5～10年タームでの設備投資が必要です。今、経営サイドでは2030年に向けた議論を進めますが、2030年へ向けてのプロダクトや、哺乳びんに次ぐプロダクトとして、準備しているものは何なのでしょう。

板倉 その問題意識は我々にもあります。例えば、現在グローバルヘッドオフィス（GHO）内の哺乳研究・戦略グループが、10年後のピジョンの哺乳びんやピジョンブランドの商品戦略の針路を定める舵取りをしています。ローカルに任せきるのではなく、哺乳びんに求める機能などについてもエビデンスとなる研究要素を取り込みながら仕組みづくりを進めています。



板倉 正

1987年入社。THAI PIGEON CO., LTD.の代表取締役社長を経て、開発本部長として開発力・品質管理強化を推進。2019年1月より現職。グローバルヘッドオフィス責任者として、ESG活動、グループガバナンス強化施策などを統括・推進。

「プロダクト」を生み出す人材をどう育てるか

林 その意味でも、「ピジョン・フロンティア・アワード（PFA）」*は今後とても大切な取り組みになっていくのではないのでしょうか。会社が決めた方針に則って進めるのではなく、プロダクトに限らず価値観やライフスタイルまで、ピジョンで働く社員一人ひとりが「赤ちゃんのことを考えたらこの商品やサービスを作りたいと思った」というプロダクトアウトのアプローチとして、個のアイデアにフォーカスしていくと、10年後には非常に大きな財産になっていると思います。

* 2019年に新設した社内ベンチャー制度。社員の自由な発想を歓迎し、失敗を恐れずにチャレンジできる社内風土の醸成を図ると同時に、優れたアイデアに対してはその事業化も検討していきます。

板倉 昨年開始したPFAは、反響はありましたが、エントリーしてくる社員はまだ一部です。でもこれから3年か5年ぐらいすると、エントリーも増え、社員の熱気もアイデアの質も、もっと共感を得て周囲を巻き込んでカタチにしやすいなど、充実したものになると思います。

林 どんどん広がってほしいです。参加している社員の一人ひとりがとてもやりがいを持っていらっしゃるんですよね。同時に、すべての提案が商品化できるわけではないから、選ばれなかったものについては今回のフェーズで終わりにするというクロージング（終わらせ方）も含めて、良い教育の場になると思います。「今まで本気で、自分事として考えたことがなかったよね？」「でもその時間を会社からもらったことが財産だね？」と。そして、また次のアイデアに移っていく。とても良い仕組みだと思います。

板倉 入社間もない新入社員と面接すると、皆「赤ちゃんが好き」といった熱い想いを持っています。配属先でのづくり以外の仕事に従事する人もいますが、このPFAは、「所属関係なく皆さん提案していきましょう」という制度ですから、熱い想いを持った社員誰もがチャレンジできます。

山口 私は昨年、商品開発会議に参加させていただいたのですが、その会議がとてもエキサイティングで、いまだに感動が残っています。世界各国の子どもの排泄行為を研究しているチームだったのですが、社員の皆さんの調査能力、外部アドバイザーへのヒアリング能力など、その会議では、取締役会だけではわ

からないピジョンのものづくりにかける熱量が多くて、本当に感動しました。そういう人たちがもっと主人公になるような、ブランドの裏側のドラマも「見える化」したら、ピジョンの商品価値が、より伝わるのではないかと思います。私自身も、外から見より中に入ったほうが、ピジョンの良さがもっと見えてきたのですが、このギャップを埋めるためにも、組織やプロダクトのイメージをもっと言語化して強みとしていけるような議論もしていけたらと思います。

板倉 「イノベーション」は起こそうと思って起こせるものではないと思っています。社内のメンバーだけでは同じような発想をしてしまいがちですので、より難しくなります。当社の社外取締役の構成は実に多様性に富んでいますが、こうして取締役会以外の場でもお話しさせていただく機会をもっと作ることで、自分たちにはない発想や多くの気づきをいただけます。ガバナンス上の監督機能に加え、ピジョンに変革をもたらす力となって、GHOや開発現場などにも刺激を与え続けていただけると嬉しいです。そして私たちは、こうした多くの示唆を活かし、これまでとは違うものづくりを進め、育児シーンを変革し、その結果として、企業価値の向上にもつなげていきたいと思っています。

Japan Business [日本事業]

2019年12月期より、「国内ベビー・ママ」「子育て支援」「ヘルスケア・介護」および「その他」（国内子会社による当社グループ外への製造販売事業）の4つの事業を集約し、「日本事業」として報告しております。

●市場の動向および事業環境

日本における出生数は2019年に86.5万人（厚生労働省「2019年人口動態統計の年間統計（確定数）」）と過去最低を更新し、2020年には、新型コロナウイルス感染症拡大による産み控えの影響から、過去最少の2019年の水準をさらに下回る見通しとなっています。日本の女性の就業率が全年齢ベースで52.2％と5割を超えている（厚生労働省「令和元年版働く女性の実状」）中で、子育て支援の面でも当社への期待は大きくなっています。また、総人口に占める65歳以上人口の割合（高齢化率）は過去最高の28.7％（総務省統計局2020年9月15日現在推計）と、高齢化も進展しています。

●ピジョンブランドの市場優位性

60年を超える哺乳研究や乳幼児発達研究を基に、赤ちゃんの成長過程を深く掘り下げ、育児の「お困りごと」を見出すことから開発した高品質な商品を多数生み出してきたところに、ピジョンの強みがあります。ピジョンブランドは、業界のリーディング・ブランドとして広く認知されており、後発参入のベビーカーでも、年々その存在感を高めています。育児用品で培った「安全・安心・信頼」のピジョンブランドのもと、「子どもの育ちを第一に」との考えに沿って事業所内保育運営受託などの子育て支援に関わる事業を推進し、皆様から信頼を得ています。「赤ちゃんのことを一番知っている」ピジョングループならではの保育・サービス内容で、常に質的向上を図りながら事業を展開しています。高齢者向けには、生活者の未充足ニーズを的確に切り出す商品企画力や、ベビー用品で培った品質管理力の高さを強みに、競争優位性のある新商品の投入や介護サービスの品質向上を図っています。

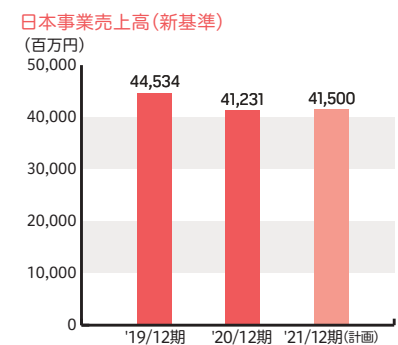
●事業戦略

ベビー・ママ向け用品については、国内シェア80％超の基幹商品である哺乳器・乳首に加え、スキンケア商品やベビーカーなどの大型商品についても事業拡大と市場シェアの向上を図っています。また、ダイレクト・コミュニケーションの継続によるマタニティ層へのアプローチの強化に加え、医療従事者との協働を目指した普及活動の推進にも取り組んでいます。子育て支援においては、皆様の信頼と評価が社会的な価値となって、事業の成長・発展につながるため、何よりも優先して事業品質となる保育品質のさらなる向上に力を注いでいます。また高齢者向けでは、おしりふき、からだふき、スキンケア、食事・口腔ケアや、車いすといった商品の競争力向上を図っています。

●2020年12月期※の成果

売上高は449億77百万円、セグメント利益は30億8百万円となりました。

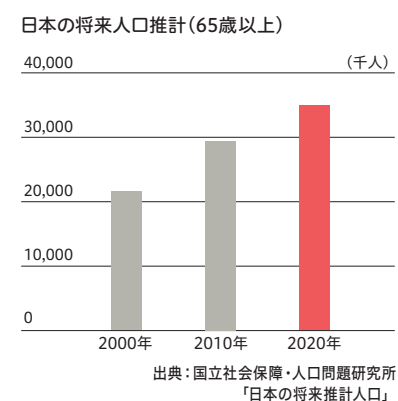
ベビー・ママ向け用品については、新型コロナウイルス感染症拡大で人の移動が大きく制約され、訪日外国人によるインバウンド需要が大きい哺乳器やスキンケアといった商品群の売上高が減少しました。しかし日本国内の純需要で見ると、哺乳器の市場シェアは86％まで拡大しており、他の基幹商品についても市場シェアをさらに伸ばしています。ベビーカーなどについては、コロナ禍での外出自粛の影響を



※2019年12月期より決算期を変更し、経過期間となる2019年12月期は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間を連結対象期間としています。ここでは12ヵ月に換算した数値を記載しています。

※2019年12月期の報告セグメントは「国内ベビー・ママ」「子育て支援」「ヘルスケア・介護」と、それぞれ別の事業でした。ここでは当時の各事業を日本事業に換算した数値を記載しております。

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



受け、2020年の市場全体が前年から19％ほど縮小しましたが、その一方で、ウェットティッシュなどの消耗品はコロナ禍での特需で大きく売上を伸ばしました。当期は新商品として、2020年8月に添加物を一切使用せず電子レンジで温めるだけで炊き立てのご飯が味わえる「赤ちゃんのやわらかパックごはん」、10月には“最上級の押しごこち”と“最上級の乗りごこち”を追求した最上級モデルのベビーカー「nautR（ノートアール）」を新発売しました。7万円を超える高価格帯の「nautR」によって、当社がこれまで持っていなかった百貨店という新たな販売ルートが加わり、販売も好調に推移しています。2019年に新発売したイギリス生まれの抱っこひも「caboo（カブー）」は、コロナ禍でのステイホーム時間が増加する中で「おうち抱っこ」という新しい使用シーンを提案し、育児雑誌が選ぶ子育てトレンド「第13回ペアレンティングアワード2020」を受賞するなど、販売も好調に推移しています。今後の日本では出生数の減少が懸念材料ではありますが、プレミアム化や単価アップを図ることで、出生数減少の影響をカバーしていきます。また、他の市場に比べEコマース比率が9％と低いことは今後の課題と捉えています。子育て支援においては、当期において事業所内保育施設など71カ所にてサービスを展開しており、今後もサービス内容の質的向上を図りながら、事業を展開していきます。ヘルスケア・介護用品においては、ご家庭や介護施設などでの衛生管理を支援する商品の販売が好調となりました。今後もさらなる小売店及び介護施設などへの営業活動強化、介護サービスの品質向上などの施策実行を徹底していきます。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ピジョンセミナーなどを当期においてはオンラインで開催し、合計で1,500名以上の方にご参加いただきました。加えて、ウィズコロナ時代のママやパパの不安を和らげるため、ウェブサイトやSNSを通じたサポートコンテンツの提供なども開始しました。妊娠・出産・育児シーンの女性を応援するサイト「ピジョンインフォ」においても、商品の更新はもちろん、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いきます。

※前期より決算期を変更し、経過期間となる2019年12月期は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間を連結対象期間としています。このため、対前期増減比較は記載していません。

第7次中期経営計画での重点戦略

- ▶ベビーカー市場でトップシェアの奪取
- ▶スキンケアカテゴリの強化に向けた投資を実行

最終年度(2022年12月期)の売上高目標(修正後・新基準)

430億円(2020年から2022年の年平均成長率(CAGR) 2.1％)

Column

コロナ禍での取り組み

ピジョンマニュファクチャリング兵庫(当社国内生産工場)では、母乳パッドの生産ノウハウを活かし、マスクの内側に取り付け、交換することでマスクを衛生的に長くご利用いただける「マスク用取り替えシート」を開発、製造しました。マスクの汚れ防止とフィルター効果の特徴としたこの取り替えシート約6万枚を、高齢者介護施設や保育施設のスタッフ用に無償で配布しました。国内ベビー・ママの生産ノウハウ、ヘルスケア・介護と子育て支援のネットワークを上手く活用することで、開発から出荷・配布までわずか1ヵ月で実施することができました。



赤ちゃんのやわらかパックごはん



最上級モデルベビーカー「nautR（ノートアール）」



第13回ペアレンティングアワード2020授賞式



China Business [中国事業]

●事業環境

中国では、ここ数年、出生数の減少トレンドが見られるものの、その年間出生数は2019年には1,465万人（中国国家統計局）と、巨大市場であることに変わりありません。中国全体の可処分所得が増加し続ける中で商品の安全性に対する消費者の関心も高まっており、中国市場でのピジョンの成長ポテンシャルは非常に大きくなっています。また新しくファミリーを形成する層が1980年代、1990年代からデジタルネイティブ世代へと移行していくに伴い、Eコマースでの購入比率が年々高まっています。

●ピジョンブランドの市場優位性

ピジョンでは、2002年に中国市場へ本格進出以来、商圏を沿海部から内陸部まで含めた中国全土へと拡大し、いわゆる「新富裕層」を主要ターゲットに、主力の哺乳器・乳首やスキンケア商品を中心に、500品目以上の商品を市場に展開しています。また2009年から、中国国家衛生部との協働プロジェクトで全国の主要病院に「母乳育児相談室」を開設し、病産院と提携して母乳育児に関する啓発活動を行ってきており、中国ではピジョンは安心・安全・高品質のブランドとして広く認知されています。

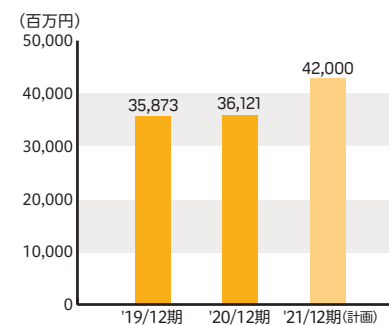
●事業戦略

販売面では、実店舗での対面販売に加え、Eコマースでの販売比率が年々拡大（2020年度は63%）しており、SNSを活用した直接的な消費者とのコミュニケーションを強化しています。また生産面では、上海のPIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.で、シリコーン乳首の製造、哺乳器の製造、洗剤およびトイレタリー製品の製造、商品の組立加工を行っているほか、江蘇省常州市のPIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.にて、母乳パッド・おしりふきに加え、日本では投入していないベビー用紙おむつも生産しています。

●2020年12月期*の成果

売上高は、377億32百万円、セグメント利益は126億円となりました。現地通貨ベースでは、中国本土の売上高は、哺乳器・スキンケアなどの販売がEコマースを中心に好調に推移した結果、前期より6.7%伸長しました。その一方で、ロシアや台湾、フィリピン向けなどの輸出事業はコロナ禍の影響で低調に終わりました。当期の期初には新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けたものの、それも第1四半期までで、中国本土を中心に急速に回復し、主力である哺乳器・乳首をはじめ、基礎研究に注力しているスキンケア商品などの販売が堅調に推移しました。1年間で最大のEコマースショッピングイベントである11月11日の「ダブルイレブン」商戦では、Eコマースチャネル全体の売上が前年から20%伸長し、中国大手Eコ

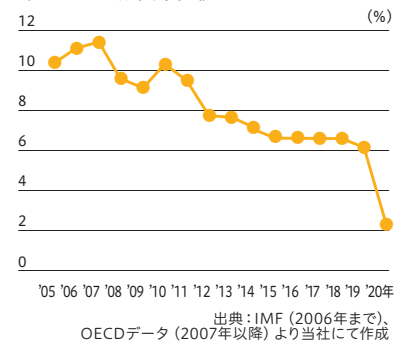
中国事業売上高(新基準)



※2019年12月期より決算期を変更し、経過期間となる2019年12月期は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間を連結対象期間としています。ここでは12ヵ月に換算した数値を記載しています。

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

中国のGDP成長率推移



ピジョン上海オフィス



2020年に発売されたアボカドスキンケアシリーズ

マースサイト「京东商城（JD.com）」では哺乳用品とベビースキンケアのブランドランキングで第1位を獲得しました。育児関連市場全体での競争が激化する中、哺乳器、スキンケア、口腔ケアといったピジョンの基幹商品の売上は、コロナ禍の中でも前期から2ケタ伸長を達成し、哺乳器については市場シェアも順調に拡大しています。また、2020年6月には、工場直送型ベビースキンケアの新ブランド「Ssence（エッセンス）」の発売を開始しました。生産から48時間以内にお客様へ直接お届けすることで、防腐剤、抗菌剤、香料、アルコールなどすべて無添加処方 of スキンケアを実現し、ご好評をいただいております。

中国全体のEコマース急拡大の中で、中国事業のEコマースチャネル販売比率も63%と拡大していますが、その一方で実店舗チャネルでの売上高は前期比14%ほど減少しています。今後もこのトレンドが継続すると見られ、ピジョンでは、Eコマースを中心に取り組みを強化するとともに、SNSやライブ配信など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およびコロナ禍での育児情報支援を進めていきます。また、実店舗での店頭販促や新商品の配荷促進、病産院活動などの強化も引き続き実施しながら、お客様との接点を増やし、事業拡大に向けた取り組みを進めていきます。

※前期より決算期を変更し、経過期間となる2019年12月期は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間を連結対象期間としています。このため、対前期増減比較は記載していません。
※当社は会計方針の変更として、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を2021年12月期から適用します。上記見通しは会計方針変更後の数値です。

第7次中期経営計画での重点戦略

- ▶「こだわり」のもののづくりで高価格化
- ▶「Ssence」での新ビジネスモデル構築
- ▶最新トレンドをつかむための「深圳Creative Studio」創設

最終年度（2022年12月期）の売上高目標（修正後・新基準）

460億円（2020年から2022年の年平均成長率（CAGR）12.9%）

Column

コロナ禍での取り組み

中国市場においては、コロナ感染症対策として、新生児のいるご家庭や妊婦さんに向けた専門医による「新生児の免疫力を高める習慣作り」などのアドバイスコンテンツや、コロナ禍でのピジョン商品活用法を各種SNSで発信しました。また、企画されていた販売イベントを全てライブ配信に切り替えて実施するなど、コロナ禍でもビジネスを継続することができました。さらに、医師と看護師のご家庭にベビー用品の寄付や、医療機関に対する抗菌ハンドジェル・医療用ガウンの寄付など、エッセンシャルワーカーの皆様へ向けたサポートも行っていました。



2020年のChildren Baby Maternity Expo (CBME) 展示会の様子



ピジョンの基幹カテゴリでもある哺乳器



工場直送の新鮮スキンケア「Ssence」



Singapore Business [シンガポール事業]

●事業環境

世界では毎年1億4,000万人の新生児が生まれていると言われており、シンガポール事業が統括する地域は、シンガポール、インドネシア、マレーシアなどのASEAN諸国、インド、中近東諸国（アラブ首長国連邦他）、オセアニア地域、その他（南アフリカ他）と新興国が中心になっています。なかでも年間出生数が約2,400万人のインド、約480万人のインドネシアは、ピジョンの重点市場と位置づけて、事業の拡大を図っています。シンガポール事業が展開しているエリアでは経済成長に伴って年間可処分所得が5,000～35,000米ドルの中間層も拡大しており、上位中間層（所得水準が同12,000米ドル以上）まで含めたピジョンのターゲット層はさらに拡大する見通しです。

●ピジョンの市場優位性

ピジョンの海外市場における競争優位性は主に2つです。1つ目は、お客様の“お困りごと”を徹底的に掘り下げた基礎研究と行動観察をベースにつくられた「商品力」です。2つ目は「現地の良いパートナーとの連携」です。海外展開においては現地をよく知る代理店、小売店など、現地のパートナーの方々との良好な関係構築が不可欠です。時宜、成果に応じて代理店の見直しを図ることもありますが、現地で信頼できるパートナーのサポートがあることで、事業展開が加速されています。1970年代から進出している東南アジアでは、すでにピジョンブランドの顧客認知が進んでおり、インドネシア、シンガポール、タイ、ベトナムでは、ピジョンは哺乳器のトップシェアブランドになっています。インドにおいては、2015年から現地工場で哺乳器・乳首の生産を開始し、日本などへの輸出も行っているほか、2017年にはインドネシアの関連会社を子会社化し、さらなる事業拡大を図っています。中近東においても、サウジアラビアやアラブ首長国連邦などで、哺乳器・乳首を中心に販売を伸ばしており、また新市場としてアフリカのナイジェリアへも輸出を開始しています。

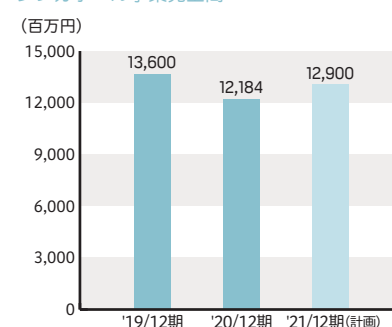
●事業戦略

タイ、インド、インドネシアなどの現地工場で生産した哺乳器・乳首などは、現地市場ならびに日本を含めた他国向けにも輸出しています。他の地域や国々に比べても所得水準が低い国が多く、また民族・言語・宗教・文化も多様であることから、それぞれの地域で消費者理解を深め、スピーディにそのニーズへと対応していくことが重要です。一般に、名目GDPが3,000米ドルを超えるとその国・地域の消費活動が活発化し、市場の拡大が期待できるとされる中、ピジョンでは中間層向け商品についても各カテゴリで開発・市場投入することで、さらなる成長を目指します。

●重点市場：インドでの事業展開

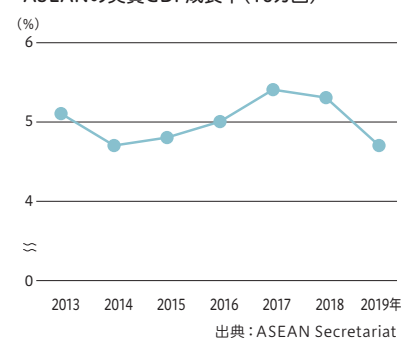
13億6,000万人（2019世界銀行資料）の人口を抱えるインドでは、その約半数が25歳未満と若く、年間出生数は中国を優に上回る2,400万人とも言われています。2030年までに中国を抜いて総人口が世界1位になると予測されるインドにおいて、当社は育児ブランドの認知度を高めるべく事業を推進しています。すでにデリー、ムンバイなどの大都市を中心とした展開のほか、地域に密着した売場展開も行っています。流通体制の整備、強化を進め、薬局ルートを中心とした販売店舗数の拡大と、Eコマースの強化を図っています。

シンガポール事業売上高

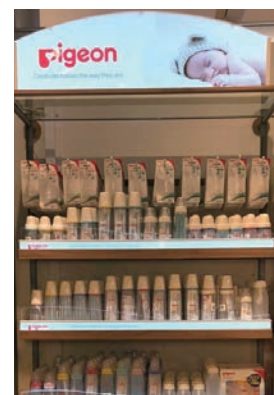


※2019年12月期より決算期を変更し、経過期間となる2019年12月期は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間を連結対象期間としています。ここでは12ヵ月に換算した数値を記載しています。

ASEANの実質GDP成長率(10カ国)



マレーシアの店頭



サウジアラビアの店頭

●重点国：インドネシアでの事業展開

インドネシアでは、2017年に生産拠点のPT PIGEON INDONESIAを連結子会社化したほか、2019年には新たに販売会社を設立するなど、インドネシア市場での事業拡大を進めています。商品面では、中間層向けに開発したさく乳器「Go mini」や「哺乳器野菜洗い」が販売を伸ばしています。なかでも、これまでタイの自社工場で生産、輸入していた「哺乳器野菜洗い」を、インドネシアの現地優良サプライヤーからの調達に変更したことで、ピジョンの強みである「高品質」を保ちながら価格競争力も高められ、販売数が大幅に伸長するなど、中間層に向けた新たなもののづくりが実現し始めています。

●2020年12月期*の成果

売上高は121億84百万円、セグメント利益は16億47百万円となりました。哺乳器・乳首、口腔ケアといった基幹カテゴリの新商品を発売したものの、ASEAN地域・中東諸国・インドなどにおいては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きく、マレーシアとインドではロックダウンにより工場・オフィスともに8週間以上の操業停止をやむなくされたほか、実店舗販売がメインの市場においては、小売店の店舗休業や閉店による影響も受けました。こうした営業活動をはじめとした各種活動の遅延により、売上は低下を余儀なくされましたが、その度合いは、現地通貨ベースで前期比1割減程度に踏みとどまることができました。また日本のインバウンド需要が消滅したことにより、日本向け哺乳器の多くを生産しているタイ工場ではその影響で売上・利益ともに減少するという影響もありました。しかし、このような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をさらに推進し、母乳育児セミナーなどの重要な活動はスピーディにオンライン開催へと移行したほか、Eコマースチャネルでの販売強化に向けて、デジタルマーケティングのリソースの強化を図るなど対策を講じました。

※前期より決算期を変更し、経過期間となる2019年12月期は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間を連結対象期間としています。このため、対前期増減比較は記載していません。

第7次中期経営計画での重点戦略

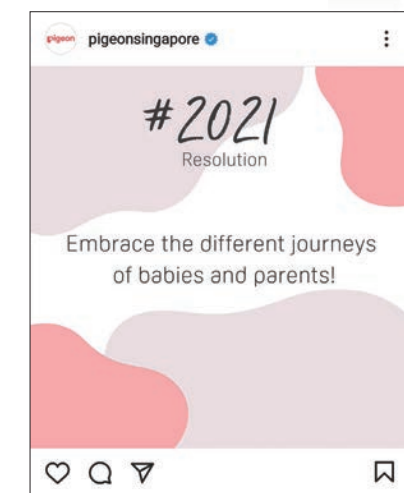
- ▶インドネシア工場拡大による生産能力の増強と取扱品目の拡大
- ▶インド・インドネシアなどの新興市場での現地調達品の拡充

最終年度(2022年12月期)の売上高目標(修正後)

143億円(2020年から2022年の年平均成長率(CAGR)8.3%)

Column コロナ禍での取り組み

コロナ禍で国をまたいだ往来が制限される中、シンガポール国内で働いていたマレーシア人のママ達が帰国できなくなりました。なかには母国に幼い我が子を残しており、長期にわたり母乳を与えられなくなるケースも多数発生しました。ピジョンではこのようなママを対象に、我が子に母乳を届けられるよう、母乳保存バッグやさく乳器の無償提供を行いました。さらに、当社の活動に共感した物流業者が母乳を無償で輸送してくれるなど、支援の輪も広がりました。また、マレーシア国内では、コロナ禍でも母乳育児支援を継続するため、母乳育児セミナーを初めてオンラインで開催しました。



Pigeon Singapore公式SNSアカウント



Lansinoh Business [ランシノ事業]

●事業戦略

ランシノ事業の展開エリアは、北米（アメリカ、カナダ他）、欧州（イギリス、ドイツ、ベルギー他）のほか、中国、トルコ、中南米、その他となっています。2004年に子会社化した米 LANSINOH LABORATORIES, INC.（以下「ランシノ社」）のランシノブランドは、主力の乳首ケアクリームや、母乳パッド、さく乳器や母乳保存バッグなどの母乳関連商品ブランドとして高い認知度があり、北米ならびに欧州に加え、2016年からは新たに設立したランシノ上海を通じて中国市場にも参入するなど、世界的に事業を拡大しています。

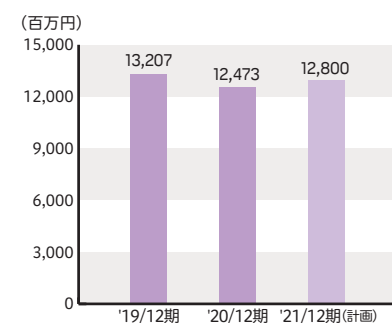
●ランシノブランドの競争優位性

世界的に母乳育児が推進される中で、母乳関連商品への需要が高まっています。1984年のランシノ社創設以来、ランシノブランドの商品はいまや85を超える国・地域のお客様にご愛用いただき、その高いブランド力と、乳首ケアクリーム、母乳パッド、母乳保存バッグ、さく乳器などの主力商品の、競合の追随を許さない高い品質が市場で認知され、強い支持を得ています。また2014年からは哺乳器も本格的に投入しており、「さく乳→保存→授乳」のトータルサポートができる母乳育児支援企業としてブランド強化を進めています。

●米国での事業展開

米国市場では、合計特殊出生率が1.73（2018年）、出生数が375万人（2019年）と、経済先進国の中では比較的安定した水準にありましたが、新型コロナウイルス感染症拡大による産み控えで2020年以降、出生数の大幅な減少が報じられています。母乳育児が推奨されている米国では、母乳育児全般を支援する専門家「ラクテーション・コンサルタント」が、出産前後の女性に対して母乳育児の大切さや、授乳指導・母乳相談などのサポートを行っており、さく乳器などの母乳関連商品の需要が上昇しています。また、これまでの既存の販売ルートはすでに5万店を超えています。加えて昨今、DME（Durable Medical Equipment：耐久性医療機器）チャンネルを通じた電動さく乳器の販売も伸びています。この背景には、ヘルスケア関連の法律（通称オバマケア：Obamacare）に基づき、DMEを取り扱うプロバイダー経由で購入したさく乳器には保険が適用されることがあります。こうしたことから米国では、シェアNo.1の乳首ケアクリームや母乳パッドなどに加え、さく乳器が大きくシェアを伸ばさせています。

ランシノ事業売上高



※2019年12月期より決算期を変更し、経過期間となる2019年12月期は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間を連結対象期間としていますが、12ヵ月に換算した数値を記載しています。



ランシノブランドの商品ラインアップ（一例）



ランシノ電動さく乳器「Smartpump2.0」

●欧州での事業展開

欧州市場では、ドイツ、フランス、ベルギー、トルコなどでの売上が伸長しています。フランスは欧州で最も高い出生率を維持してきた国で、2018年の出生率は1.88人と低下を見せたものの、依然安定した水準にあります。ドイツでは、政府による子育て支援の拡充や移民・難民の受け入れもあり、2016年ごろにはベビーブームに沸いたものの、2019年以降、出生数の減少が続いています。フランスやドイツなどでは昨今Eコマース比率が伸びている一方、トルコでは大手ベビーチェーンでの販売が伸びるなど、各国・地域によって異なる事業戦略を展開しながら、シェアの拡大を図っています。



世界各国で数々の賞を受賞するランシノ製品

●2020年12月期※の成果

売上高は124億73百万円、セグメント利益は13億70百万円となりました。北米ではEコマースにおける販売が好調に推移し、米国のEコマース販売比率も上昇しています。現地通貨ベースでの売上は、中国を除くすべての地域で伸長し、北米については前期比8%の伸長となりました。Eコマース大手でランシノ商品が「生活必需品」として指定されたこともあり、特に年末にかけて新型コロナウイルス感染症拡大の第2波では物流費の急騰も見られる中、在庫を増やすなどの対応をすることで在庫切れを回避し、確実に商品をお客様にお届けすることができました。米国では乳首クリームとさく乳器が好調に推移し、なかでも乳首ケアクリームの市場シェアはコロナ禍でもさらに拡大し、76%に達しましたが、Eコマースが拡大する一方で、DME（耐久性医療機器）チャンネルや病産院チャンネルでのさく乳器の販売は、感染症の影響が続き厳しい状況となりました。

※前期より決算期を変更し、経過期間となる2019年12月期は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間を連結対象期間としています。このため、対前期増減比較は記載していません。



オーガニック乳首ケアクリーム「Organic Nipple Balm」

第7次中期経営計画での重点戦略

- ▶“Breastfeeding(授乳)”から“Maternal health(妊娠・出産ケア)”へブランド拡張
- ▶病産院向け商品や臨床研究の拡充を通じて、さく乳器リーダーとしての地位確立

最終年度(2022年12月期)の売上高目標(修正後)

140億円(2020年から2022年の年平均成長率(CAGR) 5.9%)

Column コロナ禍での取り組み

ランシノ社ウェブサイト内にコロナ禍での育児や、妊娠期を心地よく過ごすための特集ページを掲載することで、赤ちゃんとそのご家族の生活を応援しました。スペインでは、マスク跡をケアするためのラノリンクリーム（乳首ケアクリーム）を医療従事者に向けて寄付しており、また欧米では、SNS上でエッセンシャルワーカーへの感謝を定期的に発信することで、今も最前線で働き続けている皆様を応援してまいりました。



Pigeon Sustainable Vision "Celebrate Babies with All"

私たちは、赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、

この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために存在します。

事業活動を行うすべての国・地域において、環境負荷を減らし、赤ちゃんとお母さんを取り巻く

社会課題の解決をすることで、企業として持続的な成長を目指します。

そして、ステークホルダーの皆さまとともに、赤ちゃん一人ひとりが持つ好奇心と成長する力を尊重し、

多様な価値が共鳴し合う、自由に喜びにあふれた未来を創造していきます。

ピジョングループを取り巻く環境認識

【出生数】年間1億4,020万人※1

・世界で7人に1人(2,000万人以上)が
2,500g未満の低体重で生まれている※2

・毎年世界で亡くなる250万人の新生児のうち、
80%以上が低体重で生まれている※2

【気候変動】

・サプライチェーン全体で目指す脱炭素社会

・激甚化・頻発化する自然災害

・調達への影響

【地球環境保全】

・海洋プラスチック問題

・資源の枯渇

・生物多様性への対応

※1 出典: ユニセフ「The State of the World's Children 2019」<https://www.unicef.org/reports/state-of-worlds-children-2019>
※2 出典: ユニセフニュース 2019年5月15日 <https://www.unicef.or.jp/news/2019/0071.html>

第7次中期経営計画における重点課題

環境 Environment

環境負荷の削減

明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す

第7次中期経営計画(2022年)定量目標

・地球温暖化への対応: CO₂排出原単位 2018年度比10%削減 ※スコープ1,2 (参照:P.41,P.55)

・汚染の予防への対応: 産業廃棄物原単位 年1%以上削減 (参照:P.41,P.55)

社会 Social

赤ちゃんとお母さんを取り巻く社会課題の解決

赤ちゃん一人ひとりの輝きが尊ばれる世の中を創る

・NICU(新生児集中治療室)に入院するなどの
専門的なサポートが必要な赤ちゃんとお家族を
取り巻く課題を解決する新規商品・サービスの創出
(参照:P.34)

ガバナンス Governance

強固な経営基盤の構築

赤ちゃんに寄り添い続けるための持続的な成長を下支えする

・積極的な株主・投資家との対話: IR面談件数 年間300件以上
(参照:P.44)

持続可能な社会の実現に向けて国際社会が変化するなか、企業におけるESGの取り組みが強く求められています。

当社は、2019年4月にPigeon ESG/SDGs基本方針を策定し、当社が解決すべきマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

ステークホルダーの皆さまとともに、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするを

Pigeon Sustainable Vision "Celebrate Babies with All"として掲げ、取り組みを進めています。

●マテリアリティと2020年度の取り組み内容

マテリアリティ	中期目標	個別課題	2020年度の取り組み
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	- 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	- 母乳バンク支援 🏆東京金融賞2020受賞 - 後期早産児ママ向けサポートブック発行 - 育児全般の情報発信(SNS、ウェビナー) - 開発プロセスの見直し - 品質改善活動の継続実施
2. 持続的な環境負荷軽減	環境負荷軽減の持続的な追求	- 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	- 環境方針の策定 - 長期環境ビジョンの検討開始 - ソーラーパネルの新規設置(インドネシア) - 再生可能エネルギー(水力発電)新規購入(日本) - ビジョン環境ラベル策定 - RSPO正会員加盟 - 哺乳器リサイクルキャンペーン実施(シンガポール) - 全生産拠点でISO14001認証取得
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	- 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	- CSR調達方針の策定 - 消費者志向自主宣言のもと活動継続 - 授乳・さく乳室支援 - 育樹キャンペーン
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	- 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	- 新人事制度に基づく、教育体系を整備 - グローバル人材育成プログラムの作成着手
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	- 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	- 男性社員の1ヵ月間育児休業取得率100% - 復職ママ会の実施 - 健康経営の推進
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	- 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	- 新人事制度制定(2021年1月16日導入) - リスクマップ・シナリオの見直し - 全従業員に対しコンプライアンスのモニタリングチェックを実施 - 本社ショールームリニューアル - サステナビリティ委員会の設置



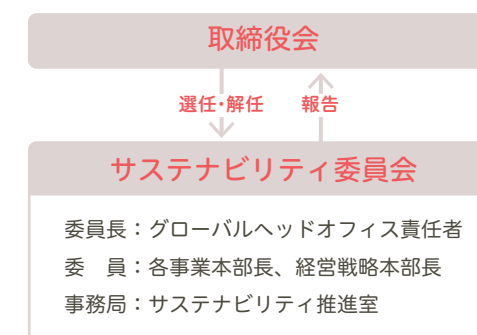
当社のESGへの取り組みの詳細については、
当社ウェブサイトもご覧ください。
(<https://www.pigeon.co.jp/sustainability/>)

「東京金融賞2020」ESG投資部門(SDGsカテゴリ)受賞
当社の母乳バンク支援の取り組みが、SDGs経営を実践している
として、東京都主催の「東京金融賞」ESG投資部門で
2020年に新設されたSDGsカテゴリを初代受賞しました。



●サステナビリティ推進体制

ピジョングループのESG経営を中長期的な視野でさらに深耕するため、グローバルヘッドオフィス(GHO)担当取締役を委員長とし、各事業本部長、経営戦略本部長を委員とする「サステナビリティ委員会」を2020年12月に設立しました。本委員会では、当社のESG課題における中・長期目標の設定、マテリアリティの特定と定期的な見直し、マテリアリティの解決に向けた取り組み進捗レビューを行います。なお、本委員会の事務局として、新たに専任部署「サステナビリティ推進室」を立ち上げています。
初回の委員会は2021年3月1日に実施し、同年3月30日の取締役会において報告を行いました。



●ちいさな産声サポートプロジェクト

早産で生まれた赤ちゃん、低体重で生まれた赤ちゃん、病気や外的疾患で治療が必要な赤ちゃんなど、専門的なケアを必要とする赤ちゃん一人ひとりの健やかな成長を支え、ご家族がより安心して幸せを実感できるように支援する活動を各国で行っています。



専門的なケアを必要とする赤ちゃん向けの商品

当社の商品は、60年を超える赤ちゃんの研究と子育て中のお客様の声に基づいて商品開発されており、例えば哺乳器・乳首は、中央研究所でのモニターやご家庭での訪問観察、病産院での超音波断層撮影（エコー）による口腔内の観察など、赤ちゃんの哺乳運動をさまざまな視点から研究することで誕生しています。「すべての赤ちゃんがよりよく哺乳できること」を追求し、病産院のNICU（新生児集中治療室）での共同研究に取り組んでおり、「低出生体重児用乳首」、「弱吸嚙用乳首」、「口唇口蓋裂児用哺乳器」など、低出生体重児や障がいをもつ赤ちゃんの体への負担を最小限にしながら母乳やミルクをしっかり哺乳できる専用商品をご用意しています。また、「早期産児おしゃぶり」は治療や処置などの痛みを緩和させる1つの方法として用いられています。病産院にいる赤ちゃんを常にサポートしてきたことで蓄積されたノウハウは、一般的な商品開発にも反映され、ピジョン商品の大きな強みへとつながっています。



専門的なケアを必要とする赤ちゃんにご家族向けの活動

母乳バンクの普及支援

2020年4月より「母乳バンク」のサポートを開始し、その支援活動の1つとして、2020年9月、日本国内2拠点目となる「日本橋 母乳バンク」のピジョン本社での開設を全面的にサポートしました。当施設より、年間約600名の小さな赤ちゃんにドナーミルクが届けられます。また、中国では、北京春苗慈善基金会「母乳バンク特別基金」プロジェクトにおいて、当社は第1号のメインパートナーとなりました。2021年初年度より、母乳バンクの新規設置、既存施設の運営を行う同基金に対し、積極的なサポートを展開していきます。

ピジョン早産児医療保険（中国）

2018年11月、PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.は中国平安保険会社と協力して中国初の「早産児医療保険」を設計しました。中国では、小さく生まれた赤ちゃんを救う新生児医療は進歩していますが、経済的理由から治療を断念する家族も多い現状があり、この早産児医療保険を通して早産児のご家庭における医療費の経済的負担を少しでも軽減できるよう支援しています。

後期早産児とご家族の心のケア（ピジョンにっこり授乳期研究会）

ピジョンにっこり授乳期研究会は、NICU・GCUに入院した後期早産児を出産したママが心の中に抱える想いを明らかにするため、2018年から研究に組み込み、医療従事者向けの学会などにおいて発表を行っています。その研究過程にて、ママへの心のサポート、情報提供の必要性が明らかになり、本研究会の専門家とともにご家族へ向けたサポートブックを作成し、無償で提供しています。

母乳バンクとは

早産・極低出生体重児（出生体重1,500g未満の赤ちゃん）が、自分の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す。



ピジョン本社1階に開設された「日本橋 母乳バンク」



NICU・GCUに入院した後期早産児のご家族向け冊子「ちょっと早く生まれた赤ちゃんのサポートBOOK」

●授乳期の研究活動

「より多くの赤ちゃんが健康に育ち、より多くのママ・パパが子育てに幸せを実感できることを大切にする社会を目指す」ことを理念とし、授乳期のママと赤ちゃんの専門家とともに、授乳期の課題を見つけ、ソリューションを提供する「ピジョンにっこり授乳期研究会」を、2015年3月に発足しました。ママ向けに、授乳に関する情報を包括的にまとめた「しあわせ授乳サポート BOOK」を2016年に制作し、2020年12月時点で累計62万部を無償提供しています。



しあわせ授乳サポートBOOK

●授乳・さく乳室の設置支援

子育て中の女性社員の労働環境整備と地域・社会への貢献を目的に、本社に「授乳・さく乳室」を設置し、当社社員のみならず、近隣に勤務・居住するママと赤ちゃんにもご利用いただいています。また、出産後の女性の復職支援を目的として、世界各国の一般企業内などさまざまな場所で設置・支援している「授乳・さく乳室」の数は、世界21カ国で9,465カ所（2020年12月末現在）に上っています。



本社にある「授乳・さく乳室」

●医学生へ奨学金を支給する財団への支援活動

誰もが安心して出産し、子育てができる社会の実現の一助となることを目指し、公益財団法人ピジョン奨学財団では、将来、新生児科、小児科又は産科の医師を志す学生（国内の総合大学医学部または医科大学で医学を専攻する学生）に対して、返済不要の奨学金を支給しています。当社は同財団設立以来、寄付や人材支援を行っています。なお、同財団は、2020年度は25大学の101名（5年生と6年生の合計）の学生に奨学金を支給しています。

●人的資源開発

教育環境の整備（中国）

中国では、教育環境の整っていない地域に学校を建設・寄贈しています。2008年の四川大地震を受けて、PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.が支援の一環で同省芦山県に「貝親（ピジョン）希望小学校」を2009年に開校して以来、2018年まで毎年1校の校舎などを寄贈し、その数は計10校に上ります。

子どもの創造性育成を支援（日本）

次世代を担う子どもたちが未来の科学の夢を自由な発想で表現する絵画コンテスト「未来の科学の夢絵画展」を40年超にわたって継続して支援しています。公益社団法人発明協会が毎年開催するこの絵画展で、発明協会会長賞ならびに優秀賞（幼稚園・保育園の部）を受賞されたお子様の通う園に対して、創業者の故・仲田祐一が幼児の創造性育成のために同協会へ寄贈した基金から、「仲田祐一奨励金」を同協会経由で贈呈しています。



●ピジョン赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーン

1986年から「ピジョン赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーン」を、30年以上にわたり継続して実施しています。赤ちゃんを育てること（育児）と木を育てること（育樹）はどちらも同じ想いであるという意味を込め、「育児と育樹、心はひとつ」をスローガンに、その年に生まれた赤ちゃんの誕生を記念して、茨城県常陸大宮市の国有林および社有地である「ピジョン美和の森」に植樹をしてきました。今までで当キャンペーンにご応募いただいた赤ちゃんは延べ186,399人になります。今後も、親子の一生の思い出づくりをお手伝いしていきます。



より付加価値の高い商品を継続的に生み出していくためには、社員が働きやすい環境下にあることが必要です。
当社グループは、社員を大切にできなければ事業による成功もないと考え、制度の充実などで環境整備を図り、働きやすい職場の風土づくりに努めています。

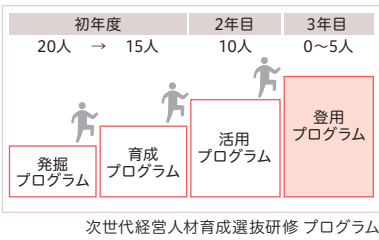
●ダイバーシティの推進と人権の尊重

ピジョングループは、企業倫理指針のひとつに「いかなるときも社員の人権・個性を尊重し、差別のない平等で働きがいのある職場環境を確保するとともに、公正な評価による自己表現の場を提供する」ことを掲げています。ジェンダー、国籍、年齢、雇用形態など、社員のさまざまなバックグラウンドを基とした違いを尊重して受け容れ、積極的に活かすことにより、変化し続けるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに対応しています。また、表現の自由や結社の自由、さらには信教の自由などの市民のおよび政治的権利についても社員との対話を図りその権利を尊重しています。



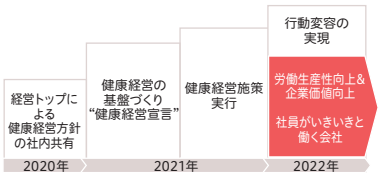
●経営人材・プロフェッショナル人材の育成

ピジョングループは、全社員に対して技術開発・訓練・実習への参加機会を与えています。当社では、男女雇用機会均等法が施行される前から職種・コースにジェンダー間での差を設けていません。海外拠点では、スピーディなキャリアアップを実現しており、離職率も低水準で推移しています。
次世代経営人材の育成にあたっては、6年に1度、2年間にわたって実施する次世代経営人材育成選抜研修制度を設けています。ピジョングループの持続的発展に向け、「Pigeon Wayの価値観のもと、人間力を磨き、企業価値を高め続けられる人材」として、将来の経営層を担うことを想定しています。また2020年からは、キャリアや経験を自ら手に入れるための公募プログラム「ピジョンAMC (Accelerate My Career) プログラム)」をピジョン本社で開始しました。このプログラムでは、社内公募、社内インターン、社内プロボノ（他部署での短期での業務サポート）に加え、ボランティア休暇や、自社ではできない経験やスキルを3ヵ月間他社に通って働くことで得る社外留職制度を整備しています。初年度の2020年12月期は、社員2名が社外留職制度を活用し、ベンチャー企業に留職しました。
さらに、一人ひとりが深い専門性を持つプロフェッショナルになれるよう、社員のキャリア志向・適性に応じた職群の設定と、経年・年功的要素を排除し、各自が担う役割を明確化した新人事制度に2021年1月より移行しています。



●健康経営

当社では、「健康でいきいきと働くことができる会社」を目指し、社員の健康維持・増進をサポートし、活力に満ちた職場環境の実現に努めます。社長直下の健康経営推進体制を整え、産業医や健康保険組合とも連携の上、禁煙・生活習慣病リスクの軽減、メンタルヘルス対策などを実施します。



ピジョン風疹ゼロアクション

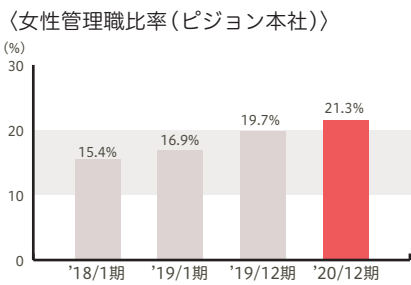
健康経営と赤ちゃんに関わる企業の責任として「ピジョン風疹ゼロアクション」を実施しています。社員の風疹抗体保有率を上げるために、抗体検査と予防接種の費用を負担するほか、風疹の理解を深めるための社内教育を行っています。2020年2月4日「風疹の日」には、日本産婦人科医会などの推進する“風疹ゼロ”プロジェクト実行委員会より、積極的に風疹対策に取り組む企業として表彰されました。



社内講演会の様子(2019年12月実施)

●女性の活躍促進支援

ピジョンは、女性社員がこれまで以上に活躍できる環境を整備することを特に重要な課題と捉え、「女性活躍推進のための3ヵ年行動計画」を策定し、「両立支援制度の拡充」「職場の意識改革」「女性の気持ちとスキルをバックアップ」を三本柱に制度面でのさらなる充実と社員のマインドセットの両面からの支援を行っています。また女性管理職の育成に注力しており、ピジョン本社における2020年12月期の女性管理職比率は、21.3%となりました。
なお、ピジョングループ全体における2020年12月期の女性管理職比率は、38.8%となっています。



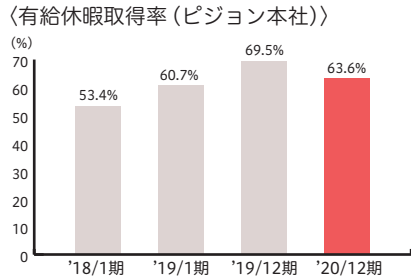
女性活躍推進のための3ヵ年行動計画(2020年2月1日～2022年12月31日)

- ① 男性の両立支援制度の利用者を延べ20名以上にする(子の看
- ② 性別にかかわらず両立支援に対する意識を高める
- ③ テレワーク制度の利用状況、成果を把握し、改善する
- ④ 安心して出産・育児・復職ができる環境を整備する

女性活躍推進法行動計画、次世代育成支援対策実施状況の詳細については当社ウェブサイト(女性活躍推進法行動計画 <https://www.pigeon.co.jp/about/companyinfo/female/>) (次世代育成支援対策実施状況 <https://www.pigeon.co.jp/about/companyinfo/next/>) もご覧ください。

●ワークライフバランスの推進 **ピジョン本社**

労働者保護に関する国内規定や、法令・労働協約などで制定された労働時間の遵守はもとより、ピジョンでは「19時退出(退社)ルール」「ノー残業デー(週1日)」などによる社員の長時間労働の抑制や、2019年4月からの「テレワーク」の導入などで、ワークライフバランスの推進と労働生産性の向上施策を実施しています。また子育てに携わる企業として、社員の出産・子育て支援のための制度拡充を早くから進め、「ひとつきいっしょ」や女性の「早期復職支援制度」、「待機児童保育費用援助制度」など、出産後の復職支援にも力を入れています。ピジョンでは、誰もが当たり前で育児・介護休職を取得できる職場環境を整え、育児を語れる社員の育成を図っており、育児を経験することで、商品開発などの業務においてもその経験を活かす取り組みを進めています。
こうした取り組みが評価され、厚生労働省が少子化対策や子育て支援などで一定の基準を満たした企業に与える「くるみん認定」を受けた企業の中でも、両立支援の制度の導入や利用が相当程度進み、高い水準での取り組みを行っている企業に評価される「プラチナくるみん」を2018年に取得しています。



〈子育て支援、ワークライフバランスに関連する制度の利用状況〉

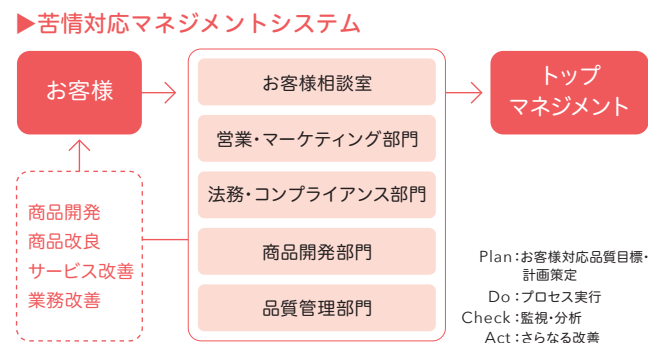
制度名	内 容	利用状況
ひとつきいっしょ	男性社員を対象とした、1ヵ月間の育児休業制度	取得率100% (2016年1月期から対象社員100%取得) 取得者数：55名 (2016年1月期からの6年間累計)
19時退出(退社)ルール	残業しても原則19時には退出するというルール	ひと月当たりの平均残業時間6.7時間 (2020年12月期)
ノー残業デー	毎週水曜日をノー残業デーに指定し、定時退社を促進する	
ライフ・デザイン休暇・休職	不妊治療や養子縁組を目的とした最大2年間の休暇・休職制度	2015年、2016年、2017年、2019年、2020年実績あり
テレワーク	全社員を対象に自宅やサテライトオフィスで就業ができる制度	2019年4月から運用開始



「ひとつきいっしょ」の様子

●消費者課題の解決

ビジョンにとって、お客様の声は大切な財産であり、1970年代から「お客様相談室」を設置し、お客様の声を事業に反映させるお客様中心の経営を行ってきました。2016年12月には、国際規格ISO10002(品質マネジメント—顧客満足—組織における苦情対応のための指針)に適合した苦情対応マネジメントシステムを構築、また2018年7月に「消費者志向自主宣言」を行い、さらなるお客様満足度の向上に努めています。



●品質と安全性の取り組み

世界中の赤ちゃんにご家族に安心・安全な製品をお届けするため、開発段階の「設計品質」と製造段階の「製造品質」の2つの品質向上を当社独自の品質保証体制の骨格としています。

設計品質の維持・向上においては、開発段階から安全性・使いやすさ・耐久性といった当社独自の製品設計の考え方や基準をPQS(Pigeon Quality Standard)としてグローバルに適用することで、各国でつくられる製品の設計品質の維持・向上に努めています。製造品質においては、各工場の製造設備や生産環境などを設定した当社独自の基準であるPPM(Pigeon Productive Management)や定期的な工場監査などの活動、また各国におけるGMP(適正製造規範)に準拠した安定的品質の実現に努めています。これら2つの品質を向上させる取り組みは、国際規格ISO9001によりプロセス管理をしており、6か月ごとにチェックと見直しを行っています。



●CSR調達の推進

2020年12月、調達活動における基本的な考え方と姿勢を示した「CSR調達方針」と、サプライヤーの皆様との活動指針となる「CSR調達ガイドライン」を制定しました。この方針およびガイドラインに基づき、調達する商品や原材料の品質と安定供給を追求するとともに、サプライヤーの皆様とWin-Winの関係を構築しながら、法令遵守と高い倫理観を持って公正な取引を行っています。

また、バリューチェーンの各プロセスにおいて社会的責任を果たすために、サプライヤーの皆様との相互コミュニケーションを重視しています。調達活動における新規サプライヤーの皆様に対しては、「CSR調達方針」に定めた項目に基づくガイドラインの遵守を求め、年1回のCSR調達アセスメントを順次実施し、評価を行っています。また既存のサプライヤーの皆様に対しても、「CSR調達アセスメント」を用いて状況を把握し、継続的な改善のための取り組みを進めています。

●化学物質の管理

ピジョングループは、地球環境の保全に配慮し、かつ安全な商品をお客様にお届けするために、残留性有機汚染物質に関するストックホルム条約、欧州REACH規則などの国際的な規制などで規制されている化学物質について、サプライヤーの皆様と共に「製品含有化学物質管理」に取り組んでいます。国際的に影響力のある規制や販売国の規制を考慮の上、化学物質の管理レベルを「調達禁止物質」と「調達管理物質」の2種に分け、管理対象とする化学物質を規定し、製品に含有される化学物質管理を設計開発段階および継続購入商品に対して管理を行っています。

●公正な事業慣行

ビジョンでは、公正な事業慣行のため、企業倫理指針において公正かつ自由な競争ならびに適正な取引、責任ある調達を行い、また、政治・行政と健全な関係を保つことを定めています。この企業倫理指針の下、行動規範に従い、適正な取引方針に基づき調達するほか競争法の遵守を徹底し、また、不当な利益や優遇を目的とする接待、贈答品の授受、提供を行わないほか、政治・行政などに対してもそのような疑念を招く行為を行わないなど、贈収賄・腐敗防止に努めています。なお、関係当局の調査などにも積極的に協力しています。そして、競争法コンプライアンス体制の確保やコンプライアンス研修などを通じた社員教育を徹底することで、行政との癒着や反競争的行為への関与の防止に努めています。

公正な事業慣行のための知的財産権の適切な管理・活用

ビジョンでは、知的財産権は企業の持続的発展に不可欠なものであり、知的財産権が正当に創造・保護・利用されることで健全な産業の発展に寄与するものと考えています。この考えのもと、ビジョンの正当な事業活動が行えるように権利保護・活用するとともに、他人の知的財産権を尊重できる体制づくり、社内風土の醸成に努めています。

内部通報制度および取引先様コンプライアンス通報・相談窓口

事業活動またはビジョングループとの取引などにおいて、ビジョングループ社員の行為が企業倫理などに違反（コンプライアンス違反）するおそれがあるのではないかと、または違反しているのではないかなどの疑念や不信をもたれた場合に、ビジョングループ社員がその通報・相談窓口として利用することができる「スピークアップ窓口」と、お取引先様などがその通報・相談窓口として利用することができる「ビジョン・パートナーズライン」を設置しています。

なお、2020年度におけるスピークアップ窓口通報件数は3件、ビジョン・パートナーズライン通報件数は0件となっています。

Our Sustainable Actions

当社ウェブサイトでは、ピジョングループ各国でのさまざまな活動をご紹介します。

以下 URL より、ぜひご覧ください。
<https://www.pigeon.co.jp/sustainability/activity/>



環境

明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残すために

●地球環境保全に対する基本的な考え（環境方針）

ピジョングループは、「Pigeon Way」に基づき行動することを通して、限りある地球環境において持続可能な社会を形成し、「明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す」ために、環境法規の遵守はもとより、あらゆる事業活動において環境との関わりを認識し、人類共通の課題である環境問題への積極的な取り組みを推進します。そのために、省資源、エネルギーの利用効率の最大化を追求し、かつ、温室効果ガスや廃棄物、有害化学物質などの環境負荷物質の排出を低減することで、地球温暖化の抑制、環境汚染の予防および生物多様性の保全に努めます。そして、それらの取り組みを推進するにあたっては、未来の地球環境により影響を及ぼすよう、お客様、お取引先様、地域社会などサプライチェーン上の多様なステークホルダーに対し事業活動を通じて適切な連携・協働を働きかけます。

●サステナブル開発方針

未来の育児環境、地球環境に十分配慮したものづくりを行うためには、まず私たち社員一人ひとりが、環境への影響を考えて行動することが大切です。“未来を考え、はじめること”から、“役目を果たせる製品をつくりだすこと”“過剰設計ではないか確かめること”“共感してもらい共に歩むこと”“作って終わりにしないこと”を「サステナブル開発方針」に掲げ、ものづくりを行っています。

ピジョン環境ラベル

2021年2月以降、お客様が環境に配慮した製品をお選びいただけるよう、ピジョングループ独自の基準を満たした製品へ「ピジョン環境ラベル」の表示を開始しました。ラベルが表示される製品は、原材料調達、製造、流通、使用、廃棄の各段階において、ピジョンが設定した「ピジョン環境基準」を1つ以上クリアした製品です。2025年には、日本国内ベビー・マタニティ全製品への表示を目指します。

〈ピジョン環境ラベル表示製品〉

リサイクルされた原材料の使用

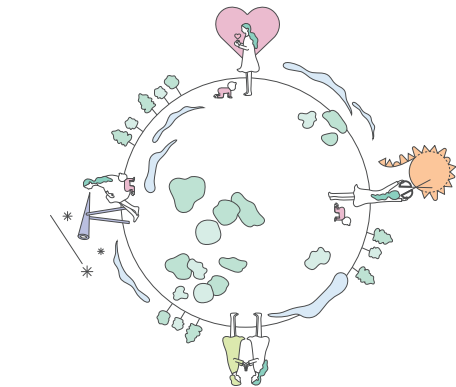


パッケージに使用しているクリアケースとトレイは、100%リサイクルPETを使用しています。

サイズダウンによる紙使用量の削減



重ねて収納できるコンパクトな商品は、その分個箱のサイズダウンを可能に。従来品から個箱のサイズを30%以上コンパクトにすることができ、紙の使用量を減らしています。



ピジョン環境ラベル

植物由来のインキの使用



パッケージに使用しているインキは、環境にやさしい植物由来の原材料を使用しています。

森を守る森林認証紙の使用



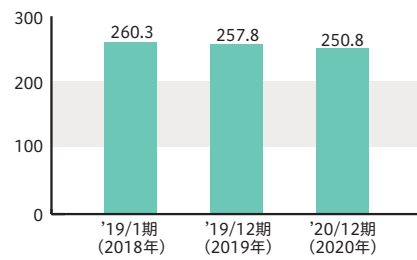
個箱にFSC®認証紙を使用しています。FSC®認証制度とは、責任ある管理をされた森林と、限りある森林資源を将来にわたって使い続けられるよう適切に調達された林産物に対する国際認証制度です。

●気候変動への対応

ピジョングループでは、気候変動の緩和をすべく、直接・間接的な温室効果ガス排出量を特定し、削減に努めています。具体的な取り組みとして、工場におけるソーラーパネルの設置を進めており、2019年には中国2社とインド1社において本格稼働し、2020年にはインドネシア、2021年1月にはタイ1社においても設置が完了しています。そのほか、一部工場における再生可能エネルギー（水力発電）の一部購入、光触媒の塗料の使用や全LED化による節電も進めています。

〈CO₂排出原単位(スコープ1,2)〉

CO₂排出量(kg-CO₂)/売上高(百万円)



第7次中計
(2022年)目標
CO₂排出原単位
2018年度比
10%削減

※集計範囲：グループ全体(スコープ1,2)

※一部販売拠点のCO₂排出量は、電気使用料金から電気使用量を算出し、環境省公表の排出係数を使用して算出

※'19/12期の国内拠点の数値は'19/2～'19/12の11ヵ月分の実績を使用(決算月変更のため)

※過去のデータに誤りがあり、数値を修正しました。



PT PIGEON INDONESIAのソーラーパネル



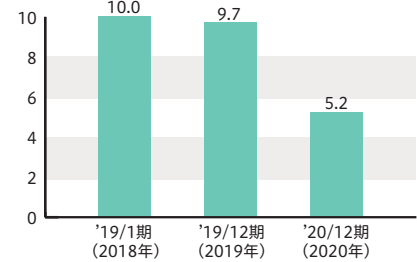
THAI PIGEON CO., LTD.のソーラーパネル

●汚染の予防

ピジョングループは、事業活動に伴い発生する再利用されない産業廃棄物を削減するため、産業廃棄物量原単位を年1%削減することを目標に掲げています。工場においては、生産性の向上・歩留まり改善に努めたほか、ゴミ焼却炉を廃止するなど、汚染の予防に努めています。また、リサイクルされずに処理されていた産業廃棄物を、リサイクル処理されるよう処理業者の見直しを行いました。

〈産業廃棄物原単位〉

産業廃棄物量(kg)/売上高(百万円)



第7次中計
(2022年)目標
産業廃棄物量原単位
年1%以上削減

※集計範囲：PIGEON(SHANGHAI)CO., LTD.及びピジョン大阪支店を除くグループ全体 ※算出対象の廃棄物は、事業系廃棄物のうち事業系一般廃棄物を除いた産業廃棄物とし、リサイクル(サーマルリサイクル含む)されるものは含まない ※'19/12期の国内拠点の数値は'19/2～'19/12の11ヵ月分の実績を使用(決算月変更のため) ※過去のデータに誤りがあり、数値を修正しました。



ピジョンマニュファクチャリング兵庫では、製造工程で排出される母乳パッドと不織布を猫砂製造メーカーへ提供し、年間約225トンのリユースしています。

●持続可能な資源の利用

パーム油の持続可能な利用を進めるため、2020年12月に、熱帯雨林や生物多様性の保全など「持続可能なパーム油」の生産と利用促進を目的とした非営利団体である「RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil、持続可能なパーム油のための円卓会議)」に正会員として加盟しました。

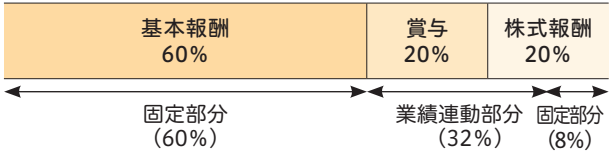
私たちの進捗状況をwww.rspo.orgでチェックしてください。



●役員報酬制度と報酬委員会

取締役（独立社外取締役除く）の報酬は、役位に応じた「基本報酬」、短期インセンティブ付与を目的とした「賞与」、中長期インセンティブの付与およびセイム・ポート（株主との利害意識の共有）を目的とした「株式報酬」により構成されます。なお、同取締役に対する退職慰労金制度は、2019年4月25日開催の第62期定時株主総会終結の時をもって廃止しています。基本報酬は、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ます。賞与は当社グループの連結業績（売上高・営業利益・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。株式報酬は、業績連動60%、非業績連動40%により構成され、業績連動は原則として中期経営計画に掲げる財務指標や非財務指標の目標達成度に応じて0～150%の範囲内で変動します。

報酬構成



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報酬委員会を設置しています。報酬委員会は原則年4回以上実施し、役員報酬ポリシーに係る修正要否や個人別の役員報酬水準等について審議し、取締役会に対して助言・提言を行っています。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・分析した上で、役員報酬の基本方針に基づき年額800百万円以内（うち社外取締役100百万円以内。ただし、使用人兼務取締役の使用人としての給与は含まない）となっています。なお、上記報酬枠とは別枠で、業績連動型株式報酬額として3事業年度を対象として600百万円以内（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）と設定しています。独立社外取締役および監査役の報酬は、経営に対する独立性の一層の強化を図ることを目的に基本報酬のみで構成されます。

●役員指名プロセスと指名委員会

2019年9月、取締役の選解任や指名の決定プロセスの独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする指名委員会を設置しました。また、役員指名ポリシーにおいて、最高経営責任者（CEO）に求められる人材像を「『Pigeon Way』の価値観のもと人間力を磨き企業価値（社会価値、経済価値）を高め続けられる人材」とし、CEOの人材要件（責任・権限、主要職務・期待される成果、能力要件）に加え選解任基準、後継者計画、任期等を定めています。

●内部監査

内部監査部門として社長直轄の独立組織である監査室を設置しています。毎年、当社および国内外のグループ会社を対象としたリスクアプローチに基づく監査計画を立案し内部監査を実施しており、実施にあたっては、業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性、コンプライアンス、資産の保全を主な観点とし、必要に応じた指摘、改善等の提言を行っています。監査結果は、監査報告会を開催するとともに、報告書をすべての取締役および監査役へ共有しています。さらに監査室では、J-SOX事務局を設け、金融商品取引法の財務報告に係る内部統制基本計画に基づき、全社の内部統制、決算財務プロセスについて評価テストを行い、整備と運用の適正性を監視しています。

●株主・投資家との責任のある対話

当社では、IRミーティングや決算説明会においてWebや電話会議を活用することで、前年よりも接点を増やす等、コロナ禍においても積極的に株主・投資家の皆様との責任ある対話に努めています。株主総会は最高意思決定機関であるとともに、株主の皆様との建設的な対話の場であるとの認識のもと、株主の皆様が十分な権利行使期間を確保し、適正に権利行使できる環境を整備しています。招集通知は、株主総会開催日の約1カ月前に当社コーポレートサイト等でその内容を日本語および英語にて事前に開示し、総会開催日の3週間前に発送しています。また、インターネットによる議決権行使や議決権電子行使プラットフォームを利用するなど、議決権行使の利便性確保に努めているほか、株主総会会場での手話通訳によるサポート、臨時託児所の設置、信託銀行等名義で当社株式を保有する実質株主の方の株主総会会場内での傍聴を当社所定の手続きを経た上で認めるなどの運営を行っています。なお、2021年3月30日に開催した第64期定時株主総会では、新型コロナウイルス拡大防止の観点から、来場されない株主の方でも株主総会の様子をご覧いただけるようバーチャル形式を併用し、会場においては登壇役員および運営スタッフのマスク着用ならびに来場株主の皆様へのマスク着用のお願いおよび間隔を広く保った着席の案内など、感染防止策を最大限講じました。

株主・投資家との責任のある対話

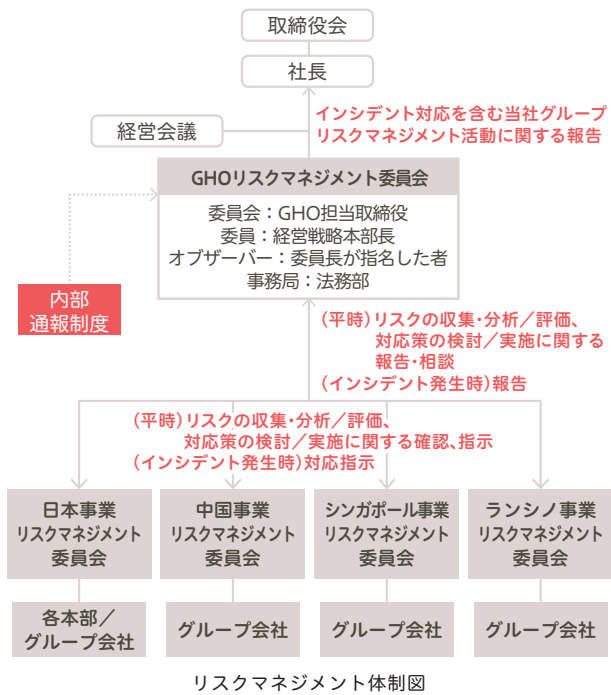
第64期定時株主総会 (2021年3月30日開催)	ご来場株主数：55名* 議決権行使率：88.57%
機関投資家とのIRミーティング	対応件数：延べ424件 (2020年12月期)

*参加型バーチャル株主総会も開催

役員報酬 / 指名ポリシーの詳細は、当社コーポレートサイトをご参照ください。
・役員報酬ポリシー：https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/executive_Remuneration_report_202104.pdf
・役員指名ポリシー：https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/executive_nomination_pol_202104.pdf

●リスクマネジメント

当社グループのリスクマネジメント対応を体系的に定めるリスクマネジメント規程に基づき、代表取締役社長のもとに、GHO担当取締役を委員長とするGHOリスクマネジメント委員会を設置し、また、GHOリスクマネジメント委員会のもとに、事業セグメントごとに、各事業セグメントの統括責任者を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置しています。これにより、グループ全体に関わるリスク情報の集約・必要なコントロールおよび事業セグメントごとの迅速な対応が可能な体制としています。GHOリスクマネジメント委員会は、事業セグメントから集約したリスク情報を中核とする当社グループ全体のリスク情報を網羅的に収集、分析・評価し、自ら又は事業セグメントを通じて、対応策を検討・実施しています。各事業セグメントにおけるリスクマネジメント委員会は、各々の事業セグメントに係るリスク情報を、同セグメント下のグループ会社に係るリスク情報も含め収集、分析・評価し、対応策を検討・実施しています。平時の対応に加えて、大規模災害等の当社グループに対する危機が生じた場合には、リスクマネジメント規程または事業継続計画（BCP）に基づき速やかにリスクマネジメント委員会を開催し、損失の極小化および復旧に向けて対応します。さらに、内部通報制度による各種相談・通報についてもGHOリスクマネジメント委員会に情報集約され、リスクマネジメント委員会またはリスクマネジメント委員会が指名した部署等が相談・通報内容に応じた必要な対応をします。なお、当社グループのリスクマネジメント活動については、GHOリスクマネジメント委員会より少なくとも年に1度取締役会に報告しています。



●コンプライアンス

当社では、すべての活動の基本となる「Pigeon Way」に則り、ビジョンが社会から信頼・支持される企業であり続けるために常にもつべき倫理観である企業倫理指針と、社員一人ひとりが「企業倫理指針」をさまざまな企業活動の中で具体化していく上でのガイドラインである行動規範から成る、コンプライアンスの基本方針である企業倫理綱領を定めています。この企業倫理綱領は、ビジョンが企業活動においてコンプライアンスを実践する上で関係するすべてのステークホルダー（利害関係者）から信頼を得るためのコンプライアンスの基本方針を明文化したものです。社員一人ひとりが「Pigeon Way」およびコンプライアンスへの取り組みを強く意識していくためには、企業の理念と経営者の価値観を当社グループの全社員に伝え続けることが重要であると考え、代表取締役はじめ役員全員が率先垂範してその精神の徹底を図ることとしています。コンプライアンス教育については、企業倫理綱領等を題材として、e-ラーニング等の研修を当社および国内・海外グループ各社において実施することにより、当社グループ全社員に対するコンプライアンスの浸透を図っています。さらに、独占禁止法、景品表示法など当社グループの事業に関する法律やハラスメントなどコンプライアンス概論、その他日常の業務に関係して発生すると思われるコンプライアンスに関する内容を取り上げ、その理解を通じてコンプライアンスへの取り組みを意識してもらう目的で、当社および国内グループ全社の社員に「ビジョンコンプライアンス通信」を月1回配信しています。加えて、定期的に、当社グループ全社員のコンプライアンス意識および知識の把握・向上を目的に、コンプライアンスアンケートを実施し、コンプライアンス施策の改善などに活用しています。内部通報制度については、「スピークアップ窓口」（ビジョングループ社員用、窓口は常勤監査役、法務部、顧問弁護士の3つ）、「ビジョン・パートナーズライン」（お取引先様等用、窓口は法務部、顧問弁護士の2つ）を各々設置しています。社内外で問題が発見された場合には、その連絡者・相談者の保護を十分に配慮した上で必要に応じてリスクマネジメント委員会にて対応を検討し、事実関係の調査を進めるなど問題点の早期解決を図る体制を整えています。また、必要に応じて顧問弁護士の助言を得ることで対応および解決の適法性にも留意しています。なお、コンプライアンス教育の内容および内部通報制度の通報内容については、毎年取締役会に報告されています。

取締役・監査役・執行役員（2021年5月13日現在）



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
(管理本部、国内ベビー・ママ事業本部、関連事業本部 担当)



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
(経営戦略本部、経理財務本部 担当)



取締役常務執行役員
倉知 康典
日本事業副責任者
(開発本部、購買・品質管理本部、お客様コミュニケーション本部 担当)



取締役上席執行役員
Kevin Vyse-Peacock
ランシノ事業本部長
兼 LANSINOH LABORATORIES, INC.
代表取締役社長



取締役 (社外)
新田 孝之
(2015年4月就任)



取締役 (社外)
鳩山 玲人
(2016年4月就任)



取締役 (社外)
岡田 英理香
(2018年4月就任)



取締役 (社外)
林 千晶
(2020年3月就任)



取締役 (社外)
山口 絵理子
(2020年3月就任)



常勤監査役
松永 勉



常勤監査役
西本 浩



監査役 (社外)
大津 広一
(2019年4月就任)



監査役 (社外)
太子堂 厚子
(2019年4月就任)

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

執行役員

矢野 亮 上級執行役員
中国事業本部長
兼 PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. 代表取締役

田窪 伸郎 経営戦略本部長

石上 光志 管理本部長

筒井 克志 開発本部長

浦狩 高年 国内ベビー・ママ事業本部長

松鳥 浩司 ランシノ事業本部 副本部長
兼 LANSINOH LABORATORIES, INC. 取締役

仲田 祐介 上級執行役員
シンガポール事業本部長
兼 PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. 取締役会長

牧 裕康 経理財務本部長

小原 裕子 お客様コミュニケーション本部長

田島 和幸 購買・品質管理本部長

鶴 孝則 関連事業本部長
兼 ビジョンハーツ (株) 代表取締役社長

賀来 健 PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.
代表取締役

●取締役会に求められる専門性

当社の取締役会・監査役会の実効性を確保するためには、各々の会議体を構成する個々の取締役および監査役が各々担う専門性を明らかにすることが前提として必要であると考え、以下の表（スキルマトリクス）に専門性を明らかにしました。なお、取締役会に求められる専門性の各項目については、当社経営理念“愛”を中核としたすべての活動の拠り所である「Pigeon Way」と、その中で掲げている「存在意義 (Purpose)」、またその実現に向けてサステナビリティ経営の視点で当社が解決すべき6つの「重要課題 (マテリアリティ)」との関係から選定しています。加えて、これら Pigeon Way・存在意義・重要課題の実現に向け、中期経営計画で掲げた重点戦略を推進することは、当社だけでなく役員を選任した株主の意思にも合致するため、「第7次中期経営計画」における重点戦略」についても加味して選定しています。

取締役会に求められる専門性										
氏名／地位	経営・事業戦略	当社事業・業界経験	グローバルビジネス	デザイン・研究開発・商品開発	SCM (※)	マーケティング・ブランディング	人材育成・企業文化	財務・会計	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	社会課題解決
仲田 洋一 取締役最高顧問	○	○					○			○
山下 茂 代表取締役会長 兼 取締役会議長	○	○	○				○	○		
北澤 憲政 代表取締役社長	○	○	○	○		○				
赤松 栄治 取締役専務執行役員		○					○		○	
板倉 正 取締役専務執行役員		○		○	○				○	
倉知 康典 取締役常務執行役員		○				○	○			
Kevin Vyse-Peacock 取締役上席執行役員	○	○	○	○		○				
新田 孝之 社外取締役	○							○	○	
鳩山 玲人 社外取締役	○		○			○		○	○	
岡田 英理香 社外取締役						○	○	○		
林 千晶 社外取締役	○			○		○	○			○
山口 絵理子 社外取締役	○		○	○		○				○
松永 勉 常勤監査役		○						○	○	
西本 浩 常勤監査役		○			○					
大津 広一 社外監査役								○	○	
太子堂 厚子 社外監査役									○	○

(※) SCM: サプライチェーンマネジメント

委員会の構成

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

- ・指名委員会 委員長: 新田 孝之、委員: 山下 茂、北澤 憲政、岡田 英理香、山口 絵理子
- ・報酬委員会 委員長: 新田 孝之、委員: 山下 茂、北澤 憲政、岡田 英理香、山口 絵理子
- ・ガバナンス委員会 委員長: 鳩山 玲人、委員: 山下 茂、北澤 憲政、板倉 正、林 千晶、大津 広一、太子堂 厚子

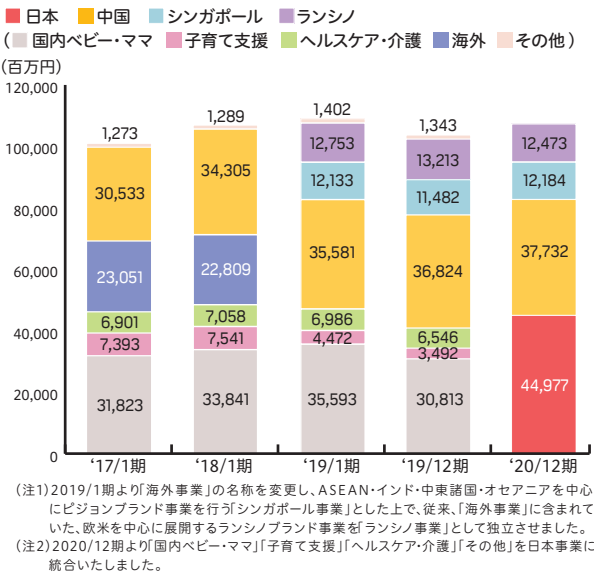
セグメント別 売上・総利益率

(百万円)

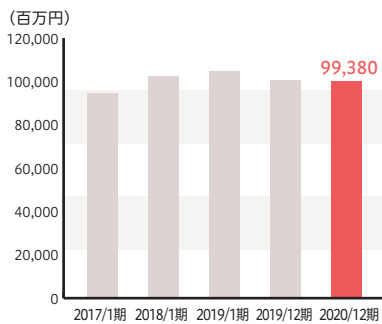
	2020/12月期実績		
	売上高	構成比	総利益率
連結実績	99,380	100.0%	50.2%
日本事業	44,977	45.3%	39.5%
中国事業	37,732	38.0%	54.3%
シンガポール事業	12,184	12.3%	38.4%
ランシノ事業	12,473	12.6%	55.6%
セグメント間取引消去	△7,986	△8.0%	—

(注) 連結売上高はセグメント間取引消去後の金額となっています。

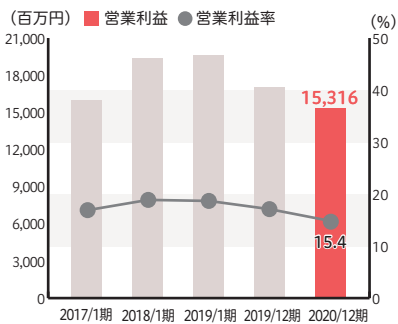
セグメント別 売上高の推移



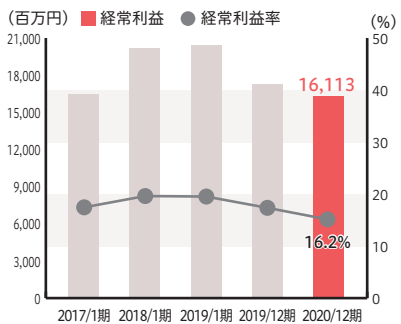
売上高



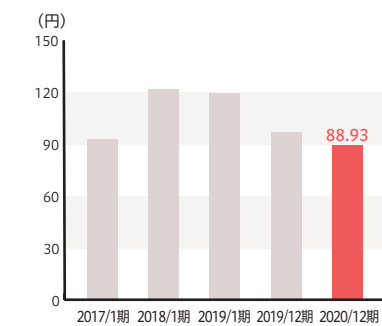
営業利益／営業利益率



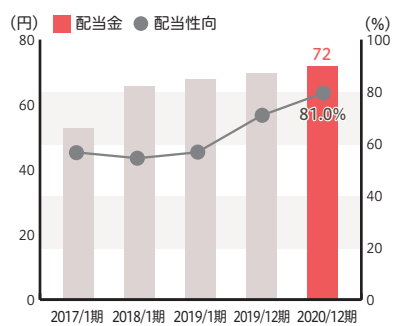
経常利益／経常利益率



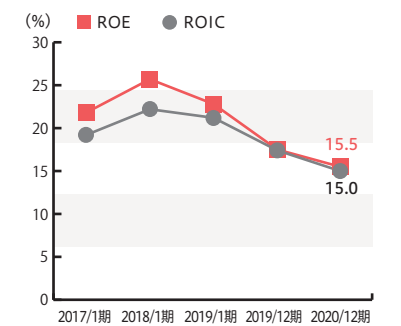
1株当たり当期純利益 (EPS)



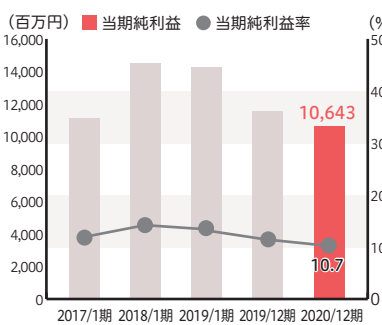
1株当たり配当金／配当性向



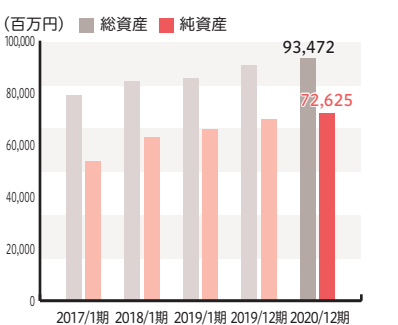
ROIC／ROE



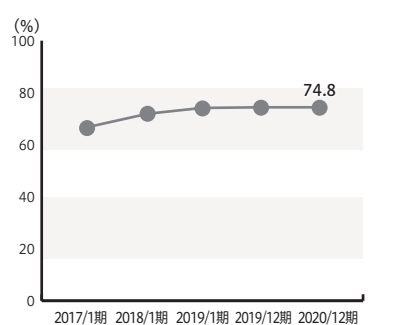
親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



総資産／純資産



自己資本比率



事業全般の概況と経営成果

前期より決算期を変更したため、2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間を連結対象期間としています。このため、前期比較については記載していません。

▶ 2020年12月期の事業環境

当期におけるわが国の経済は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける中で、一部持ち直しの動きが見られるものの、依然として厳しい状況となりました。日本を含む世界経済においても、感染拡大の防止策を講じつつ社会経済活動のレベルを段階的に引き上げる動きのある一方、各地で断続的な感染再拡大および都市封鎖等が発生しており、未だ感染終息の目途が立たない中、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と見込まれます。

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います。当期はその初年度として、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きました。

①Pigeon Wayをベースとしたブランド戦略と事業戦略の一体化を推進することで、経済価値の最大化と同時に、育児に関する社会課題の解決に向けた取り組みを強化する。生活者の変化に寄り添い、「商品を買ってもらう」から、「ビジネスに共感し、選んでもらう」ブランドへの進化を目指す。

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。

③4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。

その結果、当期の売上高は993億80百万円となりました。利益面においては、営業利益は153億16百万円、経常利益は161億13百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は106億43百万円となりました。

なお、当期の海外連結子会社等の財務諸表項目（収益および費用）の主な為替換算レートは1米ドル106.77円（前期は109.02円）、1中国元15.47円（前期は15.77円）です。

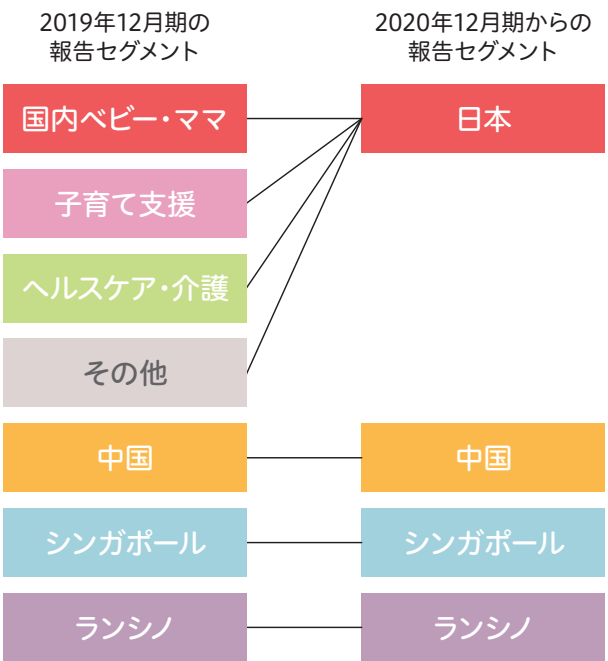
▶ 損益分析

売上原価は、494億59百万円となり、その結果、売上総利益は499億21百万円、売上総利益率は50.2%となりました。販売費及び一般管理費は、346億5百万円となり、営業利益は153億16百万円、営業利益率は15.4%となりました。

営業外損益では、為替差損を計上したものの、ほぼ前期並みの助成金収入があり、経常利益は161億13百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は106億43百万円となりました。

セグメント別状況

当社グループの報告セグメントは2020年12月期より、「日本事業」、「中国事業」、「シンガポール事業」および「ランシノ事業」の4セグメントとしています。図のとおり、従来「国内ベビー・ママ事業」、「子育て支援事業」、「ヘルスケア・介護事業」および「その他」と区分していた国内子会社による当社グループ外への製造販売事業を「日本事業」として集約しました。



▶ 日本事業

当事業は、「国内ベビー・ママ」、「子育て支援」、「ヘルスケア・介護」等で構成されております。当期の売上高は449億77百万円、セグメント利益は30億8百万円となりました。ベビー・ママ向け用品につきましては、訪日外国人の激減等による影響を大きく受け、特にインバウンド需要の大きい商品群での売上高減少が見られました。子育て支援におきましては、当期において事業所内保育施設等71箇所にてサービスを展開しております。ヘルスケア・介護用品におきましては、ご家庭や介護施設等での衛生管理を支援する商品の販売が好調となりました。

▶ 中国事業

期初には新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けたものの、特に中国本土での回復が急速に進行し、主力商品の哺乳器・乳首をはじめ、基礎研究に注力しているスキンケア商品等の販売が引き続き堅調に推移した結果、売上高は377億32百万円、セグメント利益は126億円となりました。

▶ シンガポール事業

ASEAN地域・中東諸国・インド等における新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きく、営業活動の自粛などを余儀なくされる状況も多発し、売上高は121億84百万円、セグメント利益は16億47百万円となりました。

▶ ランシノ事業

北米ではEコマースチャネルにおける販売が好調に推移したものの、DMEチャネルや病産院チャネルでのさく乳器の販売では新型コロナウイルス感染症拡大の影響が続き、売上高は124億73百万円、セグメント利益は13億70百万円となりました。

財政状態に関する分析

▶ 資産

資産残高は、934億72百万円となり、前期末と比べ29億80百万円増加となりました。流動資産は32億97百万円増加し652億31百万円、固定資産は3億17百万円減少し282億41百万円となりました。流動資産の増加の主な要因は、受取手形及び売掛金が15億2百万円減少したものの、現金及び預金が47億47百万円、商品及び製品が1億11百万円増加したことによるものです。固定資産の減少の主な要因は、有形固定資産の建物及び構築物が1億53百万円増加したものの、無形固定資産のソフトウェアが4億37百万円減少したことによるものです。

▶ 負債

負債残高は、前期末と比べ8億18百万円増加し208億46百万円となりました。流動負債は25百万円増加し156億64百万円、固定負債は7億92百万円増加し51億81百万円となりました。流動負債の増加の主な要因は、支払手形及び買掛金が1億42百万円、電子記録債務が3億38百万円、その他が2億29百万円減少したものの、未払金が66百万円、未払法人税等が6億33百万円増加したことによるものです。固定負債の増加の主な要因は、繰延税金負債が3億89百万円、その他が2億72百万円増加したことによるものです。

▶ 純資産

純資産残高は726億25百万円となり、前期末と比べ21億62百万円増加となりました。その主な要因は、利益剰余金が21億40百万円、為替換算調整勘定が4億42百万円増加したことによるものです。

▶ 資本の財源および資本の流動性に係る情報と財務方針

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

動性資産の維持を財務方針とし、主たる資金需要である運転資金および設備資金については、主として営業活動から得られるキャッシュ・フローを源泉とする内部資金によっています。日本におけるグループ会社の資金不足は当社からの貸付けで、海外グループ会社の資金需要についても主に当社からの外貨建て貸付けで対応しています。また、当社における手元資金は事業投資の待機資金であることを前提に流動性・安全性の確保を最優先に運用しています。当社グループは、健全な財務体質、営業活動によるキャッシュ・フロー創出能力により、今後も海外事業を中心とする成長性を確保するために現在の手元流動性を超える投資資金需要が発生した場合でも、必要資金を調達することが可能であると考えています。なお、2021年12月期の設備投資資金等の長期資金需要については、内部資金をもって充当する予定です。当社グループは、金融機関等からの借入金はありません。当期末における現金及び預金の残高は、371億63百万円となっており、当期末の自己資本比率は74.8%と引き続き高い水準を維持しています。

キャッシュ・フロー

▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果獲得した現金及び現金同等物（以下「資金」という）は、184億円（前期は140億98百万円の獲得）となりました。これは主に税金等調整前当期純利益158億36百万円、減価償却費38億15百万円、売上債権の減少額13億51百万円の増加要因に対し、仕入債務の減少額2億60百万円、たな卸資産の増加額42百万円、法人税等の支払額43億22百万円等の減少要因によるものです。

▶ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果支出した資金は、38億15百万円（前期は39億95百万円の支出）となりました。これは主に有形固定資産の取得による支出36億1百万円に、無形固定資産の取得による支出2億22百万円によるものです。

▶ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果支出した資金は、92億31百万円（前期は87億34百万円の支出）となりました。これは主に配当金の支払額85億17百万円によるものです。

その他の経営指標

▶ ROE

当社では収益性と資本効率の一段の改善を進めるため、自己資本当期純利益率（ROE）を経営指標として採用しています。当期末のROEは15.5%となりました。

▶ PVA(Pigeon Value Added：ピジョン付加価値)、ROIC、CCC

当社では企業価値の増大に向けて、フリー・キャッシュ・フローを意識した内部管理を行っており、各種投資判断などの意思決定や各事業部の業績管理評価には、経済的付加価値をベースにしたPVAを用いて判断しています。当期は投下資本715億45百万円（前期は685億23百万円、計画は725億48百万円）に対し、PVAスプレッドが10.0%（前期は12.4%、計画は12.5%）となり、PVAは71億44百万円（前期は85億25百万円、計画は90億44百万円）と、前期実績、計画ともに下回りました。また、NOPAT（Net Operating Profit After Tax：税引後営業利益）は107億21百万円、（前期は119億51百万円、計画は126億70百万円）となり、投下資本利益率（ROIC：税率30.0%）は15.0%（前期は17.4%、計画は17.5%）となりました。また、当期のキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）は92.3日となり、前期の88.7日から3.6日悪化したほか、計画の85.0日を7.3日上回る結果となりました。

・前期より決算期を変更し、経過期間となる2019年12月期は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間を連結対象期間としています。

株主還元の方針と施策

株主の皆様への利益還元を経営の重要施策として位置付けており、中期的な経営環境の変化や当社グループの事業戦略を勘案して財務基盤の充実を図りつつ、剰余金の配当などにより、積極的な利益還元を行うことを基本方針としています。また、内部留保金については、財務体質の強化にとどまらず、さらなる成長のための新規事業投資や研究開発投資のほか、生産能力増強、コスト削減、品質向上などのための生産設備投資など、経営基盤強化と将来的なグループ収益向上のために有効に活用していきます。株主の皆様への利益還元に関する目標としては、2020年2月に発表した「第7次中期経営計画」において、各営業期における前期比増配と連結総還元性向を55%程度とすることを定めており、株主の皆様への利益還元策の一層の充実、強化を目指してきました。上記の方針、目標に基づき、当期における中間配当金については、1株当たり36円（普通配当36円）として実施し、期末配当金についても、1株当たり36円（普通配当36円）としました。その結果、当期における年間配当金は、前期比2円増配となる1株当たり72円（普通配当72円）となりました。なお、当期の配当性向は81.0%となっています。

次期の見通し

2021年12月期の業績見通しについては、売上高が前期比1.4%増の1,008億円、営業利益が同7.7%増の165億円、経常利益が同3.6%増の167億円、親会社株主に帰属する当期純利益が同4.3%の111億円を見込んでいます。

（注）掲載の数値は2021年2月10日に公表した決算発表における業績予想です。当社は会計方針の変更として、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を2021年12月期から適用します。上記見通しは会計方針変更後の数値であり、前年比較は基準の異なる算定方法に基づいた数値を用いています。

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

連結財務データ

■ 連結貸借対照表

連結貸借対当表

(百万円)

項目	期別	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期
資産の部						
現金及び預金		30,052	31,346	30,949	32,416	37,163
受取手形及び売掛金		16,103	16,440	15,004	16,588	15,085
商品及び製品		5,328	6,059	7,360	8,144	8,256
その他流動資産		3,761	4,333	4,888	4,785	4,727
〈流動資産合計〉		55,244	58,178	58,201	61,933	65,231
有形固定資産		20,263	21,116	21,127	22,494	23,262
無形固定資産		1,106	3,307	4,223	3,863	2,957
投資有価証券		1,481	1,020	889	950	687
投資その他の資産合計		2,273	1,865	1,729	2,200	2,020
〈固定資産合計〉		23,644	26,289	27,417	28,558	28,241
〈資産合計〉		78,889	84,467	85,618	90,491	93,472

負債の部

支払手形及び買掛金	4,857	5,194	4,567	4,900	4,757
未払金	2,477	3,141	3,363	2,660	2,727
未払法人税等	2,324	2,578	1,951	1,272	1,906
賞与引当金	929	1,035	972	928	952
その他流動負債	10,794	5,725	4,770	5,878	5,320
〈流動負債合計〉	21,381	17,673	15,623	15,638	15,664
長期借入金	—	—	—	—	—
その他固定負債	3,770	3,982	3,412	4,389	5,181
〈固定負債合計〉	3,770	3,982	3,412	4,389	5,181
〈負債合計〉	25,152	21,655	19,036	20,028	20,846

純資産の部

資本金	5,199	5,199	5,199	5,199	5,199
資本剰余金	5,179	5,179	5,179	5,179	5,179
利益剰余金	42,280	49,729	55,704	58,979	61,120
自己株式	△ 948	△ 949	△ 951	△ 1,088	△ 1,478
その他有価証券評価差額金	47	44	21	25	13
為替換算調整勘定	628	1,490	△ 910	△ 572	△ 129
非支配株主持分	1,349	2,119	2,339	2,741	2,722
〈純資産合計〉	53,736	62,812	66,582	70,463	72,625
〈負債、総資産合計〉	78,889	84,467	85,618	90,491	93,472

（注）百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

■ 自己資本比率、ROE、ROIC

自己資本比率、ROE、ROIC						(%)
項目	期別	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期
自己資本比率		66.4	71.9	75.0	74.8	74.8
ROE		21.8	25.7	22.8	17.5	15.5
ROIC		16.3				
		19.2	22.2	21.2	17.4	15.0

※ROEは自己資本当期純利益率で、分母は期首・期末平均。ROICは投下資本利益率で、税率は 2017年1月期の下段、および2018年1月期以降は30.0%、2017年1月期の上段は40.7%、投下資本は期首・期末平均で算出しています。

連結財務データ

■ 連結損益計算書

項目	期別	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期
売上高		94,640	102,563	104,747	100,017	99,380
売上原価		49,951	51,990	50,889	49,216	49,459
売上総利益		44,688	50,572	53,858	50,800	49,921
売上総利益率（%）		47.2	49.3	51.4	50.8	50.2
販売費及び一般管理費		28,673	31,159	34,246	33,727	34,605
営業利益		16,015	19,412	19,612	17,072	15,316
営業利益率（%）		16.9	18.9	18.7	17.1	15.4
営業外収益		945	1,263	1,295	1,136	1,406
営業外費用		498	547	509	924	608
経常利益		16,462	20,129	20,398	17,284	16,113
経常利益率（%）		17.4	19.6	19.5	17.3	16.2
特別利益		122	1,058	243	121	38
特別損失		350	271	379	300	315
税金等調整前当期純利益		16,234	20,916	20,262	17,104	15,836
法人税、住民税及び事業税		5,165	5,931	5,794	5,067	4,715
法人税等調整額		△ 273	225	△ 127	267	261
当期純利益		11,342	14,759	14,594	11,769	10,860
非支配株主に帰属する当期純利益		224	244	356	230	216
親会社株主に帰属する当期純利益		11,118	14,515	14,238	11,538	10,643

(注) 百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

■ 連結キャッシュ・フロー計算書

項目	期別	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		14,810	17,094	13,632	14,098	18,400
投資活動によるキャッシュ・フロー		△ 1,854	△ 3,586	△ 4,704	△ 3,995	△ 3,815
財務活動によるキャッシュ・フロー		△ 6,223	△ 12,812	△ 8,338	△ 8,734	△9,231
現金及び現金同等物に係る換算差額		△ 891	599	△ 986	98	△718
現金及び現金同等物の増減額		5,840	1,294	△ 397	1,467	4,634
現金及び現金同等物の期首残高		24,297	30,052	31,346	30,949	32,416
現金及び現金同等物の期末残高		30,052	31,346	30,949	32,416	37,050

(注) 百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

■ 1株当たり指標

項目	期別	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期
当期純利益 (円)		92.84	121.20	118.89	96.37	88.93
配当金額 (円)		53.00	66.00	68.00	70.00	72.00
配当性向 (%)		57.1	54.5	57.2	72.7	81.0
純資産 (円)		437.43	506.79	536.43	565.64	607.06

非財務データ

■ 従業員データ

項目		期別	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期
ピジョングループ	従業員数	(人)	3,875	3,954	3,886
	従業員女性比率	(%)	—	63.6%	62.3%
	管理職人数	(人)	—	—	467
	日本	(人)	—	—	160
	海外	(人)	—	—	307
	管理職女性比率	(%)	—	—	38.8%
	日本	(%)	—	—	26.9%
	海外	(%)	—	—	45.0%
	正社員の自発的離職率	(%)	—	—	8.6%
ピジョン株式会社	従業員数	(人)	359	361	373
	従業員女性比率	(%)	37.0%	38.2%	39.4%
	管理職人数	(人)	71	76	75
	管理職女性比率	(%)	16.9%	19.7%	21.3%
	正社員の自発的離職率	(%)	3.3%	2.8%	1.3%
	平均勤続年数	(年)	15.7	15.5	15.0
	平均年齢	(歳)	43.3	43.1	42.6
	新卒採用者数	(人)	9	9	8
	中途採用者数	(人)	19	17	16

■ 役員データ

取締役人数	(人)	11	10	12
取締役女性比率	(%)	9.1%	10.0%	25.0%
取締役外国人比率	(%)	9.1%	10.0%	8.3%
監査役人数	(人)	4	4	4
監査役女性比率	(%)	0.0%	25.0%	25.0%
執行役員数	(人)	14	13	13
執行役員女性比率	(%)	14.3%	7.7%	7.7%

■ 労働安全衛生

グループ ピジョン	労働災害件数*	(件)	—	—	75
	内、休業を要する労働災害	(件)	—	—	7

*応急処置を要しないケースを含む

■ 環境データ

CO2排出量 ^{*1}	(t-CO2)	27,266	25,785	24,922
CO2排出原単位(売上高) ^{*1}	(kg-CO2/百万円)	260.3	257.8	250.8
産業廃棄物量 ^{*2}	(t)	1,047	967	520
産業廃棄物原単位(売上高) ^{*2}	(kg/百万円)	10.0	9.7	5.2
取水量 ^{*3}	(千㎡)	—	217.7	219.2
排水量 ^{*3}	(千㎡)	—	164.1	169.7

2019年12月期の国内拠点の数値は、2019年2月1日～2019年12月31日の11ヵ月分の実績を使用（決算期変更のため）

*1: 集計範囲：グループ全社（スコープ1,2）一部販売拠点については、電気使用料金から電気使用量を算出し、環境省公表の排出係数を使用して算出

*2: 集計範囲：PIGEON (SHANGHAI) CO.,LTD.及びピジョン大阪支店を除くグループ全社

算出対象は、事業系廃棄物のうち事業系一般廃棄物を除いた産業廃棄物とし、リサイクル(サーマルリサイクル含む)されるものは含まない

*3: 集計範囲：グループ全生産拠点

企業データ (2020年12月31日現在)

社 名 ピジョン株式会社

本 社 〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号
TEL: 03-3661-4200 FAX: 03-3661-4320
URL: www.pigeon.co.jp (日本語)
www.pigeon.com (グローバル)

設 立 1957年8月15日

資 本 金 5,199,597千円

決 算 期 毎年12月31日
※2019年4月25日開催の第62期定時株主総会にて、「定款の一部変更の件」の承認を受け、
2019年度より決算期を1月31日から12月31日に変更しました。

事 業 内 容 育児・マタニティ・女性ケア・ホームヘルスケア・介護用品等の製造、販売および輸出入ならびに保育事業

従 業 員 数 373名／グループ合計 3,886名

連結対象会社 (23社) (2020年12月31日現在)

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

社外からの評価 (2021年5月31日現在)

- JPX日経インデックス400
 - MSCI日本株女性活躍指数
 - S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
 - 東京金融賞
 - 企業価値向上表彰
 - IR優良企業賞
 - Forbes JAPAN WOMEN AWARD2018
 - プラチナくるみん
-  **JPX-NIKKEI 400**
-  **2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)**
-  **S&P/JPXカーボンエフィシエント指数**
-  **TOKYO FINANCIAL AWARD**
-  **LISTED COMPANY AWARD 2015**
-  **2018 IR優良企業賞**
-  **Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2018**
-  **プラチナくるみん**

ピジョングループの事業体制 (2020年12月31日現在)

グローバルヘッドオフィス (GHO)

ピジョン株式会社 本社：東京都中央区 1957年

日本事業 (国内ベビー・ママ、関連事業)

- **ピジョン株式会社** 妊産婦・乳幼児用品の販売、研究開発、その他
主要事業所：札幌営業所、仙台支店、東京支店、名古屋支店、大阪支店、広島支店、福岡支店、筑波事業所、中央研究所、常陸太田物流センター、西日本物流センター
- **ピジョンハーツ(株)** 東京都中央区 1999年
保育、託児、ベビーシッターの派遣、幼児教育
- **ピジョン真中(株)** 栃木県栃木市 2000年
在宅介護支援サービス、介護用品の販売
- **ピジョンタヒラ(株)** 東京都中央区 2004年
介護用品の販売
- **ピジョンホームプロダクツ(株)** 静岡県富士市 1985年
トイレタリー製品の製造・販売
- **ピジョンマニファクチャリング兵庫(株)** 兵庫県神崎郡神河町 2002年
不織布関連製品の製造・販売
- **ピジョンマニファクチャリング茨城(株)** 茨城県常陸太田市 1996年
不織布関連製品の製造・販売

中国事業

- **PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.** 中国 (上海) 2002年 妊産婦・乳幼児用品の販売
- **PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.** 中国 (江蘇省常州市) 2009年 妊産婦・乳幼児用品の製造
- **PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.** 中国 (上海) 2006年 妊産婦・乳幼児用品の製造
- **DOUBLEHEART CO. LTD.** 韓国 2012年 妊産婦・乳幼児用品の販売

シンガポール事業

- **PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.** シンガポール 1978年
妊産婦・乳幼児用品の販売
- **PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD.** マレーシア 2011年
妊産婦・乳幼児用品の販売
- **PT PIGEON INDONESIA** インドネシア 2017年
妊産婦・乳幼児用品の製造
- **PT PIGEON BABY LAB INDONESIA** インドネシア 2019年
妊産婦・乳幼児用品の販売
- **PIGEON INDIA PVT. LTD.** インド 2009年 (販売会社) / 2015年 (工場)
妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
- **PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.** タイ 1996年
妊産婦・乳幼児用品の製造
- **THAI PIGEON CO., LTD.** タイ 1990年
妊産婦・乳幼児用品の製造

ランシノ事業

- **LANSINOH LABORATORIES, INC.** アメリカ (ヴァージニア州) 2004年
妊産婦・乳幼児用品の販売
- **LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.** トルコ 2010年
妊産婦・乳幼児用品の製造
- **LANSINOH LABORATORIES BENELUX NV** ベルギー 2015年
妊産婦・乳幼児用品の販売
- **LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI** 中国 (上海) 2016年
妊産婦・乳幼児用品の販売
- **LANSINOH LABORATORIES (HONGKONG) CO., LIMITED** 香港 2020年
妊産婦・乳幼児用品の販売
- **LANSINOH LABORATORIES UK LIMITED** イギリス 2020年
妊産婦・乳幼児用品の販売

●販売・サービス ●生産拠点

株式の状況 (2020年12月31日現在)

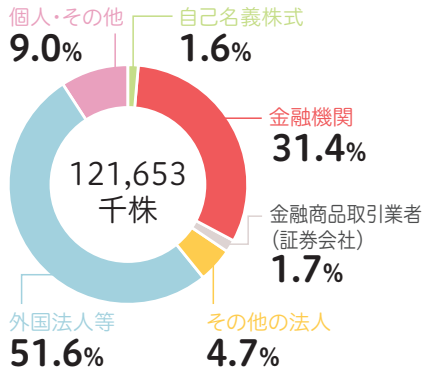
●発行可能株式総数 360,000,000株 ●総株主数 11,576名 ●自己株式..... 1,893,080株
●発行済株式の総数 121,653,486株 ●議決権保有株主数 10,163名

大株主 (2020年12月31日現在)

株主名 (上位10名)	株式数 (千株)	持株比率※ (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	10,801	9.0
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	6,286	5.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,961	4.1
BNYMSANV RE MIL RE FIRST SENTIER INVESTORS ICVC - STEWART INVESTORS ASIA PACIFIC LEADERS SUSTAINABILITY FUND	3,643	3.0
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	3,148	2.6
RBC ISB S/A DUB NON RESIDENT/TREATY RATE UCITS-CLIENTS ACCOUNT	2,998	2.5
ワイ. エヌ株式会社	2,378	2.0
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,233	1.9
BBH FOR MATTHEWS ASIA DIVIDEND FUND	2,048	1.7
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	2,037	1.7

※持株比率は自己株式 (1,893,080株) を控除して計算しています。

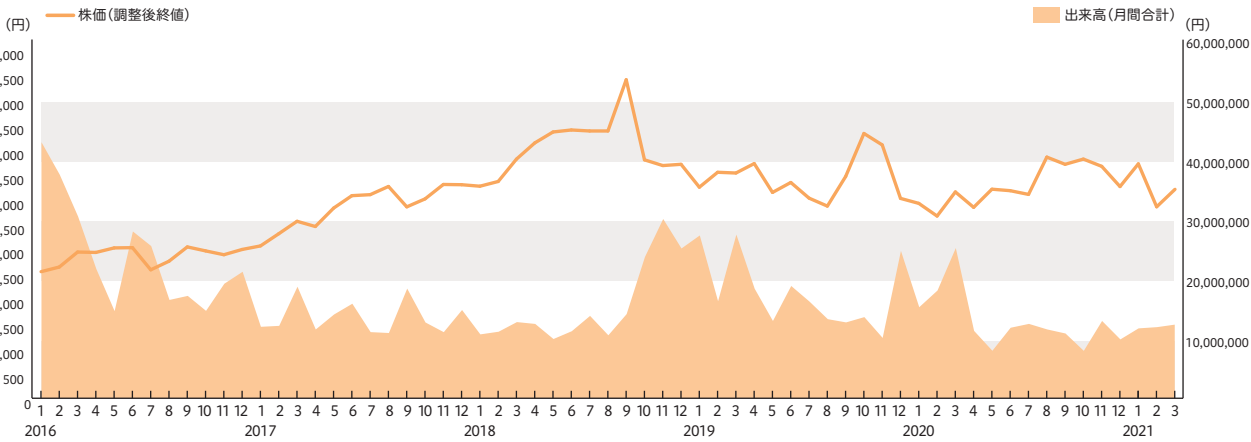
株式分布状況 (2020年12月31日現在)



持株数	
外国法人等	62,756千株
金融機関	38,228千株
個人・その他	10,922千株
その他の法人	5,763千株
金融商品取引業者 (証券会社)	2,089千株
自己名義株式	1,893千株

※持株数は、単位未満を切り捨てています。

株価・出来高の推移



IRツールクイックレファレンス

本統合報告書は、ピジョングループが目指す姿をお伝えすべく経営戦略や事業・ESGについてのご報告を行い、ピジョングループが創出する企業価値について、一層ご理解を深めていただくことを目的として作成しています。これまでのピジョングループの歩みを主に定量面・数値面からご報告を行う「インベスターズガイド」およびウェブサイトでも、さまざまな情報をご案内しています。

統合報告書2020/12	目的	コーポレートサイト
P.48 財務ハイライト	業績の主な数値を知りたい	投資家向け情報
P.6 事業内容 P.24 ピジョングループの事業概況	各事業セグメントの動向を知りたい	投資家向け情報 各事業紹介 
P.49 MD&A P.53 連結財務データ P.55 非財務データ	投資判断の参考となる財務データや収益構造を知りたい	投資家向け情報 ・チャートジェネレーター
P.58 会社概要 (株式)	株式の情報を知りたい	株式情報
P.2 History at a Glance P.4 ビジョンの歩みと哺乳器の歴史 P.56 会社概要 (企業データ)	ビジョンの歴史や企業概要を知りたい	ビジョンの歴史 会社概要
表紙裏 Pigeon Way P.14 価値創造ストーリー P.16 ブランド力向上の取り組み	企業理念や経営ビジョンを知りたい	Pigeon Way 
P.8 To Our Stakeholders P.14 価値創造ストーリー P.16 ブランド力向上の取り組み P.18 社外取締役×社内取締役 対談 P.46 取締役・監査役・執行役員	経営判断のよりどころとなる上層部の考えを知りたい	投資家向け情報 ・トップメッセージ ・中期経営計画 役員一覧
P.32 ピジョングループのESG活動	事業と企業価値の持続的成長につながるビジョンのESGの取り組みを理解したい	サステナビリティ ・基本方針 ・ESGデータブック ・ESG取り組み状況 ガバナンス 

ピジョン株式会社

(証券コード：7956)

住 所：〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号（本社）

T E L：03-3661-4200（大代表）

03-3661-4204（経営戦略本部 経営戦略室 経営戦略グループ）

F A X：03-3661-4320

U R L：www.pigeon.co.jp