

有価証券報告書

事業年度 自 2025年1月1日
(第69期) 至 2025年12月31日

ピジョン株式会社

有価証券報告書

- 本書は金融商品取引法第24条第1項に基づく有価証券報告書を、同法第27条の30の2に規定する開示用電子情報処理組織（EDINET）を使用し提出したデータに目次及び頁を付して出力・印刷したものであります。
- 本書には、上記の方法により提出した有価証券報告書に添付された監査報告書及び上記の有価証券報告書と併せて提出した内部統制報告書を末尾に綴じ込んでおります。

目 次

頁

| | |
|---|-----|
| 【表紙】 | |
| 第一部 【企業情報】 | 1 |
| 第1 【企業の概況】 | 1 |
| 1. 【主要な経営指標等の推移】 | 1 |
| 2. 【沿革】 | 3 |
| 3. 【事業の内容】 | 5 |
| 4. 【関係会社の状況】 | 7 |
| 5. 【従業員の状況】 | 10 |
| 第2 【事業の状況】 | 12 |
| 1. 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 | 12 |
| 2. 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 | 15 |
| 3. 【事業等のリスク】 | 32 |
| 4. 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 | 34 |
| 5. 【重要な契約等】 | 40 |
| 6. 【研究開発活動】 | 41 |
| 第3 【設備の状況】 | 43 |
| 1. 【設備投資等の概要】 | 43 |
| 2. 【主要な設備の状況】 | 44 |
| 3. 【設備の新設、除却等の計画】 | 45 |
| 第4 【提出会社の状況】 | 46 |
| 1. 【株式等の状況】 | 46 |
| (1) 【株式の総数等】 | 46 |
| (2) 【新株予約権等の状況】 | 46 |
| (3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】 | 46 |
| (4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】 | 46 |
| (5) 【所有者別状況】 | 46 |
| (6) 【大株主の状況】 | 47 |
| (7) 【議決権の状況】 | 49 |
| (8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】 | 50 |
| 2. 【自己株式の取得等の状況】 | 51 |
| 3. 【配当政策】 | 52 |
| 4. 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 | 53 |
| 第5 【経理の状況】 | 75 |
| 1. 【連結財務諸表等】 | 76 |
| (1) 【連結財務諸表】 | 76 |
| (2) 【その他】 | 117 |
| 2. 【財務諸表等】 | 118 |
| (1) 【財務諸表】 | 118 |
| (2) 【主な資産及び負債の内容】 | 131 |
| (3) 【その他】 | 131 |
| 第6 【提出会社の株式事務の概要】 | 132 |

| | | |
|-----|-----------------|-----|
| 第7 | 【提出会社の参考情報】 | 133 |
| 1. | 【提出会社の親会社等の情報】 | 133 |
| 2. | 【その他の参考情報】 | 133 |
| 第二部 | 【提出会社の保証会社等の情報】 | 134 |

監査報告書

内部統制報告書

【表紙】

| | |
|------------|----------------------------------|
| 【提出書類】 | 有価証券報告書 |
| 【根拠条文】 | 金融商品取引法第24条第1項 |
| 【提出先】 | 関東財務局長 |
| 【提出日】 | 2026年3月19日 |
| 【事業年度】 | 第69期（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日） |
| 【会社名】 | ピジョン株式会社 |
| 【英訳名】 | PIGEON CORPORATION |
| 【代表者の役職氏名】 | 代表取締役社長 矢野 亮 |
| 【本店の所在の場所】 | 東京都中央区日本橋久松町4番4号 |
| 【電話番号】 | 03(3661)4200（大代表） |
| 【事務連絡者氏名】 | グループ執行役員財務戦略統括責任者（CF0） 新井 崇志 |
| 【最寄りの連絡場所】 | 東京都中央区日本橋久松町4番4号 |
| 【電話番号】 | 03(3661)4203 |
| 【事務連絡者氏名】 | グループ執行役員財務戦略統括責任者（CF0） 新井 崇志 |
| 【縦覧に供する場所】 | 株式会社東京証券取引所 （東京都中央区日本橋兜町2番1号） |

第一部【企業情報】

第1【企業の概況】

1【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

| 回次 | 第65期 | 第66期 | 第67期 | 第68期 | 第69期 |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 決算年月 | 2021年12月 | 2022年12月 | 2023年12月 | 2024年12月 | 2025年12月 |
| 売上高 (百万円) | 93,080 | 94,921 | 94,461 | 104,171 | 109,170 |
| 経常利益 (百万円) | 14,648 | 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) | 8,785 | 8,581 | 7,423 | 8,371 | 8,570 |
| 包括利益 (百万円) | 12,994 | 12,165 | 10,540 | 13,176 | 11,161 |
| 純資産額 (百万円) | 76,810 | 79,952 | 81,087 | 84,607 | 85,887 |
| 総資産額 (百万円) | 98,042 | 101,733 | 100,440 | 108,308 | 110,088 |
| 1株当たり純資産額 (円) | 617.59 | 640.96 | 648.73 | 678.53 | 693.11 |
| 1株当たり当期純利益 (円) | 73.44 | 71.72 | 62.06 | 70.00 | 71.65 |
| 潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円) | — | — | — | — | — |
| 自己資本比率 (%) | 75.4 | 75.4 | 77.2 | 74.9 | 75.3 |
| 自己資本利益率 (%) | 12.2 | 11.4 | 9.6 | 10.5 | 10.4 |
| 株価収益率 (倍) | 29.9 | 30.2 | 26.2 | 20.8 | 22.5 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円) | 10,893 | 13,210 | 14,503 | 14,281 | 13,058 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円) | △5,593 | △5,659 | △5,448 | △1,137 | △3,144 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円) | △8,693 | △9,666 | △10,256 | △10,639 | △10,818 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 (百万円) | 35,218 | 34,283 | 34,357 | 39,201 | 39,609 |
| 従業員数 (人) | 3,935 | 3,803 | 3,184 | 3,066 | 3,042 |
| [外、平均臨時雇用者数] | [1,085] | [1,031] | [1,334] | [1,267] | [1,290] |

- (注) 1. 「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」については、潜在株式が存在していないため記載しておりません。
2. 「従業員数」については、2024年度よりグローバルに情報開示の統一化を図るため、算出方法を一部変更し、従業員から契約社員を除外し、臨時従業員に含んでおります。2023年度についても、同一の算出方法を適用した人数を記載しております。

(2) 提出会社の経営指標等

| 回次 | 第65期 | 第66期 | 第67期 | 第68期 | 第69期 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 決算年月 | 2021年12月 | 2022年12月 | 2023年12月 | 2024年12月 | 2025年12月 |
| 売上高 (百万円) | 34,803 | 33,598 | 34,057 | 35,056 | 36,950 |
| 経常利益 (百万円) | 11,938 | 10,267 | 8,946 | 8,276 | 9,859 |
| 当期純利益 (百万円) | 9,430 | 9,309 | 7,898 | 7,257 | 8,423 |
| 資本金 (百万円) | 5,199 | 5,199 | 5,199 | 5,199 | 5,199 |
| 発行済株式総数 (株) | 121,653,486 | 121,653,486 | 121,653,486 | 121,653,486 | 121,653,486 |
| 純資産額 (百万円) | 35,767 | 36,148 | 34,800 | 32,950 | 32,350 |
| 総資産額 (百万円) | 46,736 | 46,731 | 45,195 | 44,841 | 43,494 |
| 1株当たり純資産額 (円) | 298.97 | 302.10 | 291.00 | 275.53 | 270.42 |
| 1株当たり配当額 (円) | 74.00 | 76.00 | 76.00 | 76.00 | 76.00 |
| (内1株当たり 中間配当額) | (37.00) | (38.00) | (38.00) | (38.00) | (38.00) |
| 1株当たり当期純利益 (円) | 78.83 | 77.80 | 66.04 | 60.68 | 70.42 |
| 潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 (円) | — | — | — | — | — |
| 自己資本比率 (%) | 76.5 | 77.4 | 77.0 | 73.5 | 74.4 |
| 自己資本利益率 (%) | 26.3 | 25.9 | 22.3 | 21.4 | 25.8 |
| 株価収益率 (倍) | 27.9 | 27.9 | 24.6 | 24.0 | 22.9 |
| 配当性向 (%) | 94.0 | 97.7 | 115.2 | 125.4 | 107.9 |
| 従業員数 (人) | 368 | 345 | 334 | 341 | 338 |
| [外、平均臨時雇用者数] | [98] | [150] | [149] | [144] | [142] |
| 株主総利回り (%) | 53.4 | 54.5 | 43.5 | 41.3 | 46.8 |
| (比較指標： 配当込みTOPIX) (%) | (112.7) | (110.0) | (141.1) | (169.9) | (213.2) |
| 最高株価 (円) | 5,160 | 2,419 | 2,237 | 1,778 | 1,909 |
| 最低株価 (円) | 2,088 | 1,622 | 1,556 | 1,288 | 1,385 |

- (注) 1. 「潜在株式調整後1株当たり当期純利益」については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
2. 最高株価及び最低株価は2022年4月4日より東京証券取引所（プライム市場）におけるものであり、それ以前は東京証券取引所（市場第一部）におけるものであります。
3. 2025年12月期の1株当たり配当額76円00銭のうち、期末配当額38円00銭については、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の決議事項になっております。

2 【沿革】

当社は1957年8月に資本金250千円にて設立されました。哺乳器の製造販売からスタートし、1960年頃からは哺乳器関連用品の製造販売にも着手、また1965年頃には次第に育児用品全般へと事業領域を拡大しております。さらにその後、それまで培ってきた育児用品のノウハウを生かして介護用品分野に進出しております。国内外において子会社の設立を伴う事業拡大を進める中、1993年からは新たに子育て支援サービス事業を開始し、保育・託児等を行っております。

設立以降現在に至るまでの概要は次のとおりです。

| 年月 | 事項 |
|----------|--|
| 1957年8月 | 神奈川県茅ヶ崎市に株式会社ビジョン哺乳器本舗を設立 |
| 1958年3月 | 本社を東京都千代田区に移転、販売拠点として東京出張所（現・東日本支店）を併設 |
| 1963年1月 | 大阪出張所（現・西日本支店）を開設 |
| 1964年9月 | 福岡出張所（現・福岡支店）を開設 |
| 1965年7月 | 名古屋出張所（現・中部支店）を開設 |
| 1965年8月 | 札幌出張所（後の札幌営業所）を開設 |
| 1966年6月 | 商号をビジョン株式会社に変更 |
| 1967年4月 | 広島出張所（後の広島営業所）を開設 |
| 1968年6月 | 仙台出張所（後の仙台営業所）を開設 |
| 1978年2月 | PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.（現・連結子会社）を設立 |
| 1985年11月 | ビジョンホームプロダクツ株式会社（現・連結子会社）を設立 |
| 1988年9月 | 当社株式を社団法人日本証券業協会東京地区協会に店頭登録 |
| 1989年9月 | 茨城県稲敷郡に筑波事業所を新設 |
| 1990年9月 | THAI PIGEON CO., LTD.（現・連結子会社）を設立 |
| 1991年4月 | 茨城県筑波郡（現・茨城県つくばみらい市）に常総研究所（現・中央研究所）を新設 |
| 1993年4月 | 常総研究所（現・中央研究所）内に託児所「ビジョンランド」を開設 |
| 1995年7月 | 当社株式を東京証券取引所市場第二部に上場 |
| 1996年1月 | P H P 茨城株式会社（旧社名：株式会社フクヨー茨城、現・連結子会社）の株式を取得 |
| 1996年4月 | 茨城県常陸太田市に常陸太田物流センターを新設 |
| 1996年4月 | PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.（現・連結子会社）を設立 |
| 1997年7月 | 東京証券取引所市場第一部に指定 |
| 1998年9月 | 兵庫県神崎郡に神崎物流センター（現・西日本物流センター）を新設 |
| 1999年2月 | ビジョンハーツ株式会社（旧社名：ビジョンキッズワールド株式会社、現・連結子会社）を設立 |
| 2000年8月 | 有限会社ナカタコーポレーションと合併 |
| 2000年10月 | ビジョン真中株式会社を設立 |
| 2002年4月 | PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.（現・連結子会社）を設立 |
| 2002年8月 | P H P 兵庫株式会社（旧社名：ピー・エイチ・ピー兵庫株式会社、現・連結子会社）株式を簡易株式交換にて取得 |
| 2004年2月 | ビジョンタヒラ株式会社（旧社名：多比良株式会社、現・連結子会社）を子会社化 |
| 2004年4月 | LANSINOH LABORATORIES, INC.（現・連結子会社）を子会社化 |
| 2006年4月 | PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.（旧社名：PIGEON MANUFACTURING CO., LTD.、現・連結子会社）を設立 |
| 2006年6月 | 本社を東京都中央区に移転 |
| 2009年8月 | PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.（現・連結子会社）を設立 |
| 2009年11月 | PIGEON INDIA PVT. LTD.（現・連結子会社）を連結子会社PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. の95%の出資及び当社の5%の出資により設立 |
| 2010年11月 | LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.（現・連結子会社）を連結子会社LANSINOH LABORATORIES, INC. の99%の出資及び当社の1%の出資により設立 |
| 2011年1月 | PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD.（現・連結子会社）の株式を連結子会社PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. にて取得 |
| 2011年7月 | 連結子会社LANSINOH LABORATORIES, INC. にてHealthQuest Ltd. の全株式を取得 |
| 2011年8月 | 連結子会社LANSINOH LABORATORIES, INC. がHealthQuest Ltd. を吸収合併 |
| 2012年8月 | DOUBLEHEART CO. LTD.（現・連結子会社）を設立 |
| 2014年2月 | 連結子会社ビジョンウィル株式会社と合併 |

| 年月 | 事項 |
|----------|---|
| 2014年4月 | LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA. を設立 |
| 2015年5月 | LANSINOH LABORATORIES BENELUX (現・連結子会社) を設立 |
| 2016年4月 | LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI (現・連結子会社) を設立 |
| 2017年10月 | PT PIGEON INDONESIA (現・連結子会社) を子会社化 |
| 2019年5月 | PT PIGEON BABY LAB INDONESIA (現・連結子会社) の株式を連結子会社PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. にて取得 |
| 2020年1月 | LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA. の全株式を譲渡 |
| 2020年4月 | P H P 茨城株式会社 (現・連結子会社) の商号を「ビジョンマニュファクチャリング茨城(株)」へ変更 |
| 2020年4月 | P H P 兵庫株式会社 (現・連結子会社) の商号を「ビジョンマニュファクチャリング兵庫(株)」へ変更 |
| 2020年4月 | LANSINOH LABORATORIES (HONGKONG) CO., LIMITED (現・連結子会社) を設立 |
| 2020年10月 | LANSINOH LABORATORIES UK LIMITED (現・連結子会社) を設立 |
| 2021年4月 | PIGEON AMERICA INC. (現・連結子会社) を設立 |
| 2021年11月 | LANSINOH LABORATORIES FRANCE SAS (現・連結子会社) を設立 |
| 2022年4月 | 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行 |
| 2023年10月 | PIGEON BABY LAB KENYA LIMITED (現・連結子会社) を設立 |
| 2024年4月 | ビジョン真中株式会社の全株式を譲渡 |
| 2024年11月 | PIGEON HONG KONG LIMITED (現・連結子会社) を設立 |
| 2025年12月 | 札幌営業所、仙台営業所、広島営業所の3営業所を閉鎖 |

3 【事業の内容】

当社グループ（当社及び当社の関係会社）は、ピジョン株式会社（当社）、子会社26社で構成されており、事業内容は、育児用品や介護用品の製造、仕入、販売を主に行っております。

事業内容及び当社と主要な関係会社の当該事業に係る位置付け並びにセグメントとの関連は、次のとおりであります。

なお、次の4事業は「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項」に掲げるセグメントの区分と同一であります。

（日本事業）

育児及び女性向け用品関連では、子会社であるピジョンホームプロダクツ株式会社、ピジョンマニュファクチャリング兵庫株式会社、ピジョンマニュファクチャリング茨城株式会社、PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.、THAI PIGEON CO., LTD.、PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. 等で製造した商品を当社が他の仕入商品とともに販売しております。なお、上記のうち国内製造会社において、一部独自の販売を行っております。

子育て支援関連では、子会社であるピジョンハーツ株式会社が保育、託児、幼児教育事業を行っております。

ヘルスケア・介護関連では、ピジョンホームプロダクツ株式会社、ピジョンマニュファクチャリング兵庫株式会社、ピジョンマニュファクチャリング茨城株式会社で製造した介護用品を当社及び子会社であるピジョンタヒラ株式会社が他の仕入商品とともに販売を行っております。

（中国事業）

子会社であるPIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.、PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.、PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.、THAI PIGEON CO., LTD. 等で製造した育児及び女性向け用品を子会社であるPIGEON (SHANGHAI) CO. LTD.、DOUBLEHEART CO. LTD. 等が他の仕入商品とともに販売しております。

（シンガポール事業）

子会社であるPIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.、THAI PIGEON CO., LTD.、PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.、PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.、PIGEON INDIA PVT. LTD.、PT PIGEON INDONESIA 等で製造した育児及び女性向け用品を子会社であるPIGEON SINGAPORE PTE. LTD.、PIGEON INDIA PVT. LTD. 等が他の仕入商品とともに販売しております。

（ランシノ事業）

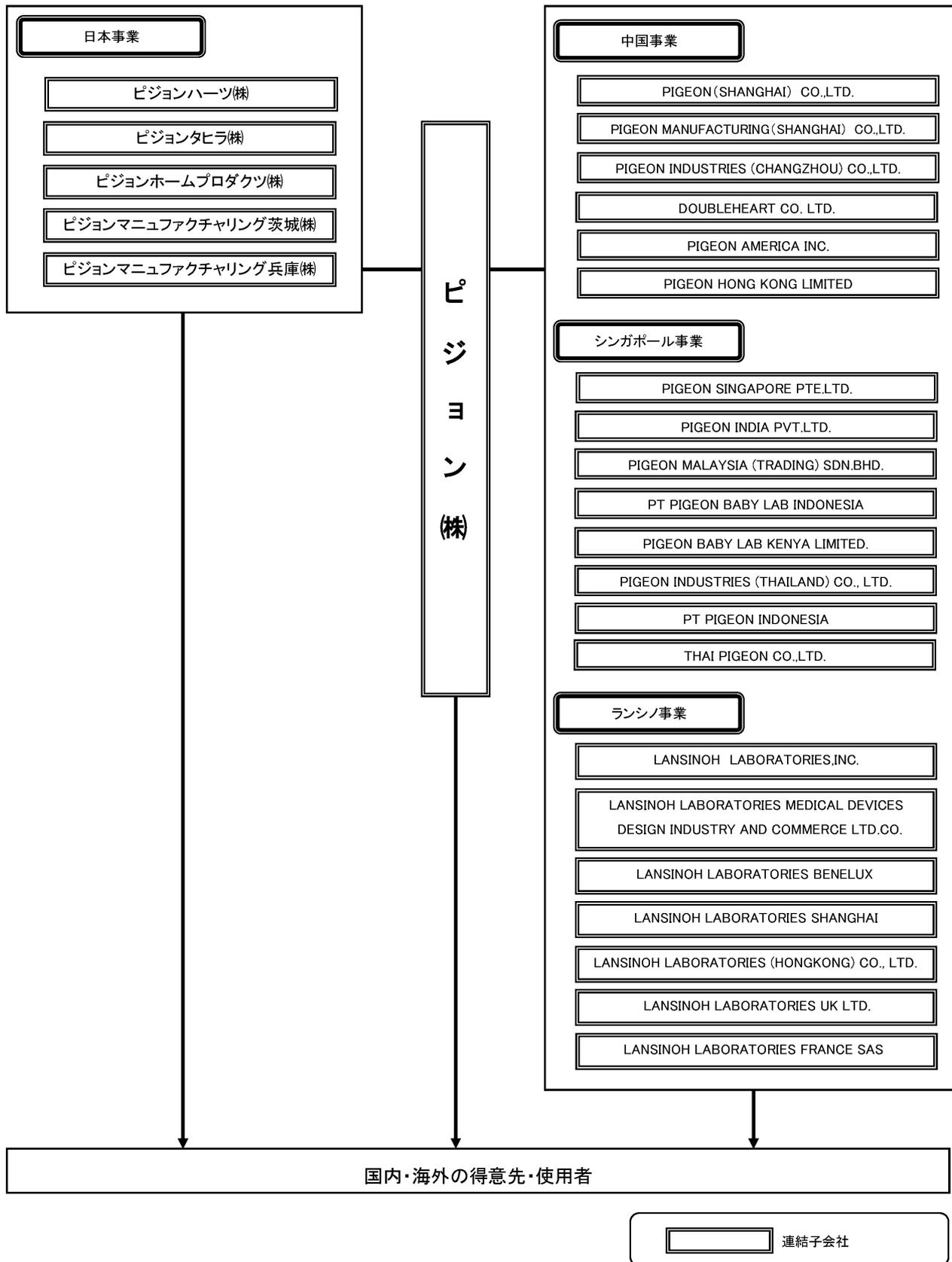
子会社であるLANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.、PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.、PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. で製造した育児及び女性向け用品を子会社であるLANSINOH LABORATORIES, INC. 等が他の仕入商品とともに販売しております。

[事業系統図]

以上述べた事項を事業系統図によって示すと次のとおりです。

国内製造・販売会社 5 社

海外製造・販売会社 21 社



4 【関係会社の状況】

連結子会社

| 名称 | 住所 | 資本金 | 主要な事業の内容 | 子会社の議決権に対する所有割合(%) | 関係内容 |
|---|---------------------------|------------------------|--------------|--------------------|--|
| ピジョンホーム プロダクツ(株) (注) 3. | 静岡県富士市 | 300 百万円 | 日本事業 | 100.0 | トイレタリー製品の製造・販売 債務保証 資金の借入 資金の貸付 役員の兼任等…有 |
| ピジョンハーツ(株) | 東京都中央区 | 100 百万円 | 日本事業 | 100.0 | 保育、託児、幼児教育 資金の借入 役員の兼任等…有 |
| ピジョンマニファクチャリ ング兵庫(株) (注) 3. | 兵庫県神崎郡 神河町 | 240 百万円 | 日本事業 | 100.0 | 不織布関連製品の製造・販売 資金の借入 役員の兼任等…有 |
| 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 | 222 百万円 | 日本事業 | 100.0 | 不織布関連製品の製造・販売 資金の借入 役員の兼任等…有 |
| ピジョンタヒラ(株) | 東京都中央区 | 100 百万円 | 日本事業 | 100.0 | 介護用品の販売 資金の借入 役員の兼任等…有 |
| PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. (注) 3. | SINGAPORE | SGD17,032 千 | シンガポール 事業 | 100.0 | 妊産婦・乳幼児用品の販売 債務保証 資金の借入 役員の兼任等…有 |
| PIGEON INDIA PVT. LTD. (注) 2. 3. | UTTAR PRADESH INDIA | INR 1,660,000 千 | シンガポール 事業 | 100.0 (0.1) | 妊産婦・乳幼児用品の製造・ 販売 役員の兼任等…有 |
| PIGEON MALAYSIA (TRADING)SDN. BHD. (注) 2. | SELANGOR MALAYSIA | RM4,200 千 | シンガポール 事業 | 100.0 (100.0) | 妊産婦・乳幼児用品の販売 役員の兼任等…有 |
| PT PIGEON BABY LAB INDONESIA (注) 2. | JAKARTA INDONESIA | IDR 13,157,574 千 | シンガポール 事業 | 100.0 (100.0) | 妊産婦・乳幼児用品の製造・ 販売 役員の兼任等…有 |
| PIGEON BABY LAB KENYA LTD. (注) 4. | NAIROBI KENYA | KES102,000 千 | シンガポール 事業 | 100.0 | 妊産婦・乳幼児用品の販売 役員の兼任等…有 |
| PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD. (注) 3. | CHONBURI THAILAND | THB144,000 千 | シンガポール 事業 | 97.5 | 妊産婦・乳幼児用品の製造 債務保証 役員の兼任等…有 |
| PT PIGEON INDONESIA (注) 2. 3. | BANTEN INDONESIA | IDR 85,194,000 千 | シンガポール 事業 | 65.0 (65.0) | 妊産婦・乳幼児用品の製造・ 販売 債務保証 資金の貸付 役員の兼任等…有 |

| 名称 | 住所 | 資本金 | 主要な事業の内容 | 子会社の議決権に対する所有割合(%) | 関係内容 |
|---|------------------------------------|-----------------|--------------|--------------------|--|
| THAI PIGEON CO., LTD. (注) 3. | SAMUTPRAKARN THAILAND | THB122,000 千 | シンガポール 事業 | 53.0 | 妊産婦・乳幼児用品の製造 債務保証 役員の兼任等…有 |
| PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. (注) 3. 5. | SHANGHAI CHINA | USD2,000 千 | 中国事業 | 100.0 | 妊産婦・乳幼児用品の販売 役員の兼任等…有 |
| PIGEON AMERICA INC. (注) 2. | ALEXANDRIA VIRGINIA U. S. A | USD500 千 | 中国事業 | 100.0 (100.0) | 妊産婦・乳幼児用品の販売 資金の借入 資金の貸付 役員の兼任等…有 |
| PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. (注) 3. | SHANGHAI CHINA | USD8,300 千 | 中国事業 | 100.0 | 妊産婦・乳幼児用品の製造 |
| PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD. (注) 3. | CHANGZHOU JIANGSU CHINA | USD15,600 千 | 中国事業 | 100.0 | 妊産婦用品・乳幼児用品の 製造 役員の兼任等…有 |
| DOUBLEHEART CO. LTD. | SEOUL SOUTH KOREA | KRW700,000 千 | 中国事業 | 100.0 | 妊産婦・乳幼児用品の販売 役員の兼任等…有 |
| PIGEON HONG KONG LIMITED (注) 2. | HONG KONG CHINA | HKD2,700 千 | 中国事業 | 100.0 (100.0) | 妊産婦・乳幼児用品の販売 役員の兼任等…有 |
| LANSINOH LABORATORIES, INC. (注) 3. 5. | ALEXANDRIA VIRGINIA U. S. A. | USD1 | ランシノ事業 | 100.0 | 妊産婦・乳幼児用品の販売 資金の借入 役員の兼任等…有 |
| LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO. (注) 2. 3. | IZMIR TURKEY | TRY24,675 千 | ランシノ事業 | 100.0 (99.9) | 妊産婦・乳幼児用品の製造 役員の兼任等…有 |
| LANSINOH LABORATORIES BENELUX (注) 2. | ANTWERPEN BELGIUM | EUR62 千 | ランシノ事業 | 100.0 (100.0) | 妊産婦・乳幼児用品の販売 役員の兼任等…有 |
| LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI (注) 2. | SHANGHAI CHINA | USD1,800 千 | ランシノ事業 | 100.0 (100.0) | 妊産婦・乳幼児用品の販売 役員の兼任等…有 |
| LANSINOH LABORATORIES (HONGKONG) CO., LIMITED (注) 2. | HONG KONG CHINA | HKD10 千 | ランシノ事業 | 100.0 (100.0) | 妊産婦・乳幼児用品の販売 役員の兼任等…有 |
| LANSINOH LABORATORIES UK LIMITED (注) 2. 3. | LEEDS ENGLAND | GBP4,959 千 | ランシノ事業 | 100.0 (100.0) | 妊産婦・乳幼児用品の販売 役員の兼任等…有 |

| 名称 | 住所 | 資本金 | 主要な事業の内容 | 子会社の議決権に対する所有割合(%) | 関係内容 |
|---|----------------------------|------------|----------|--------------------|--------------|
| LANSINOH LABORATORIES FRANCE SAS (注) 2. | LA TALAUDIÈRE FRANCE | EUR55 千 | ランシノ事業 | 100.0 (100.0) | 妊産婦・乳幼児用品の販売 |

- (注) 1. 主要な事業の内容欄は、セグメントの名称を記載しております。
2. 子会社の議決権に対する所有割合の()は、間接所有割合で内数となっております。
3. 特定子会社に該当しております。
4. PIGEON BABY LAB KENYA LTD. は、2025年11月に増資を行い、資本金をKES102,000千といたしました。
5. PIGEON(SHANGHAI)CO.,LTD. 及びLANSINOH LABORATORIES, INC. については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えております。

主要な損益情報等

PIGEON(SHANGHAI)CO.,LTD.

| | |
|-----------|-----------|
| (1) 売上高 | 37,844百万円 |
| (2) 経常利益 | 836百万円 |
| (3) 当期純利益 | 419百万円 |
| (4) 純資産額 | 10,002百万円 |
| (5) 総資産額 | 18,021百万円 |

LANSINOH LABORATORIES, INC.

| | |
|-----------|-----------|
| (1) 売上高 | 16,899百万円 |
| (2) 経常利益 | 1,341百万円 |
| (3) 当期純利益 | 989百万円 |
| (4) 純資産額 | 12,176百万円 |
| (5) 総資産額 | 15,034百万円 |

5【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2025年12月31日現在

| セグメントの名称 | 従業員数（人） | |
|----------|---------|---------|
| 日本事業 | 945 | (490) |
| 中国事業 | 653 | (384) |
| シンガポール事業 | 1,065 | (311) |
| ランシノ事業 | 281 | (94) |
| 全社（共通） | 98 | (11) |
| 合計 | 3,042 | (1,290) |

- (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、契約社員及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す。
 4. 2024年度よりグローバルに情報開示の統一化を図るため、算出方法を一部変更し、従業員から契約社員を除外し、臨時従業員に含んでおります。
 5. 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. における59名の増加及びPIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD. における29名の増加によるものであります。
 6. 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. における40名の減少及びPT PIGEON INDONESIAにおける60名の減少によるものであります。
 7. 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53名の増加によるものであります。

(2) 提出会社の状況

2025年12月31日現在

| 従業員数（人） | 平均年齢（歳） | 平均勤続年数（年） | 平均年間給与（円） |
|-----------|---------|-----------|-----------|
| 338 (142) | 42.8 | 15.0 | 8,274,323 |

| セグメントの名称 | 従業員数（人） | |
|----------|---------|-------|
| 日本事業 | 240 | (131) |
| 中国事業 | — | (—) |
| シンガポール事業 | — | (—) |
| ランシノ事業 | — | (—) |
| 全社（共通） | 98 | (11) |
| 合計 | 338 | (142) |

- (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、パートタイマー及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. 上記の従業員には出向社員（33人）は含まれておりません。
 4. 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。
 5. 全社（共通）として記載されている従業員数は、管理部門に所属しているものです。

(3) 労働組合の状況

当社の労働組合は1975年3月11日に結成され、「ピジョン従業員組合ひまわり会」と称し、2025年12月31日現在の組合員数は264人で、上部団体には加盟しておりません。

なお、会社と組合との関係は円満に推移しております。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

① 提出会社

| 当事業年度 | | | | | 補足説明 |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------|-----------|------|
| 管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注) 1. | 男性労働者の育児休業取得率 (%) (注) 2. | 労働者の男女の賃金の差異 (%) (注) 1. | | | |
| | | 全労働者 | 正規雇用労働者 | パート・有期労働者 | |
| 26.4 | 100.0 | 67.0 | 78.5 | 53.2 | — |

(注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

② 連結子会社

| 当事業年度 | | | | | | | | 補足説明 |
|------------|-------------------------------|-----------------------------|---------|-----------|----------------------------|---------|-----------|------|
| 名称 | 管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注) 1. | 男性労働者の育児休業取得率 (%) (注) 2. | | | 労働者の男女の賃金の差異 (%) (注) 1. | | | |
| | | 全労働者 | 正規雇用労働者 | パート・有期労働者 | 全労働者 | 正規雇用労働者 | パート・有期労働者 | |
| ピジョンハーツ(株) | 60.0 | — | — | — | 66.4 | 74.2 | 57.7 | — |

(注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。なお、当連結会計年度における該当者がいないため、「—」で示しています。

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

(1) 経営の基本方針

当社グループでは、社員一人ひとりが大切にしている企業理念として「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」を設定しております。「Pigeon Group DNA」は経営理念と社是で構成され、ビ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、存在意義とSpiritで構成されており、当社グループが社会において存在する意味と全ての活動における“心”と“行動”の拠り所として定義しております。

当社グループはこの考えに基づき、Pigeon Wayの軸である存在意義（赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします）の実現に向けて事業を展開しており、その達成に向けた5つの重要課題（マテリアリティ）を設定しております。また、事業活動を行う全ての国・地域において、環境負荷を減らし、赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題の解決をすること、さらに新しいビジネスにも挑戦することで、社会になくはない存在として持続的な成長と企業価値の向上を目指しております。

(2) 経営環境及び対処すべき課題

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及び強化、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は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。

1. 事業競争力向上とビジネス強靱化
2. 環境負荷軽減
3. 社会課題への貢献
4. 存在意義実現のための人材・組織風土
5. 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。

これらの一連の取組を経て、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上で、「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

※2026年3月27日付で、「ランシノ事業」は「米州・欧州事業」へ名称を変更いたします。

3. 経営基盤の強化・ESGの着実な取組：

- ・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の取組を強化

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、ビジョンブランド・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、及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（Cx0）の各役割・責任を明確にした上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）への取組を着実にを行い、環境（E）、社会（S）及びガバナンス（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基づき、当社グループが事業活動を行う全ての国・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、加えて赤ちゃんと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っ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。

(3) 経営戦略等

「第9次中期経営計画（2026年12月期～2028年12月期）」においては、哺乳器・乳首を中心とした基幹商品群を成長ドライバーとしつつ、エイジアップ商品によるLTVの拡大も図ることで収益性を伴う持続的な成長の達成を目指してまいります。

なお、本中期経営計画期間における各事業戦略の概要は、下記のとおりであります。

「米州・欧州事業」※

- ・哺乳器の売上倍増に向けた施策遂行
- ・妊娠から授乳までを支援する商品サイクル構築
- ・専門家からの強力な「ランシノ哺乳器推奨」の獲得

※2026年3月27日付で、「ランシノ事業」は「米州・欧州事業」へ名称を変更いたします。

「シンガポール事業」

- ・成長市場と広口タイプ哺乳器の拡大・単価アップへ集中
- ・ブランドイメージ向上と「高付加価値化」を加速
- ・（インド市場）流通構造の高度化・広口哺乳器や基幹商品の拡大に注力

「中国事業」

- ・「高付加価値化」とLTVの拡大
- ・メリハリのあるEC販売チャンネル施策
- ・「徹底したROI評価」によるEC活動の効率改善

「日本事業」

- ・圧倒的ブランド力を活かした「エイジアップ・新規領域」
- ・自社の最新技術を活用した新商品投入
- ・各種ポートフォリオ最適化による収益改善

(4) 目標とする経営指標

2026年2月13日に発表いたしました2026年12月期を初年度とし、2028年12月期を最終年度とする第9次中期経営計画における主な経営指標は、売上高125,000百万円、営業利益20,000百万円、親会社株主に帰属する当期純利益13,160百万円、PVA9,443百万円、EPS110.02円、ROE14.9%、ROIC15.4%を掲げております。

2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループでは、「社会価値」と「経済価値」の向上、その総和である「企業価値」の向上を図り、『社会の中でなくてはならない存在として存続し続けること』、これが当社のサステナビリティに関する基本的な考え方です。そして、当社はPigeon Sustainable Actionを掲げ、環境負荷を減らし、社会課題の解決を通じて、企業として持続的な成長を目指し取組を進めております。

Pigeon Sustainable Action

私たちは、赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために存在します。私たちは、赤ちゃんにやさしい未来をつくるため、事業活動を行うすべての国・地域において環境負荷を減らし、赤ちゃんとお母さんを取り巻く社会課題の解決をすること、新しいビジネスにも挑戦することで社会になくてはならない存在として持続的な成長を目指します。

当社グループでは、中長期的に取り組むべき課題として、5つの重要課題（マテリアリティ）を設定しております。重要課題のうち、気候変動への対応をはじめとする環境負荷軽減については、長期的に取り組む必要があることから、Pigeon Green Action Planとして中長期の定量目標を定め、取り組んでおります。

以下、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

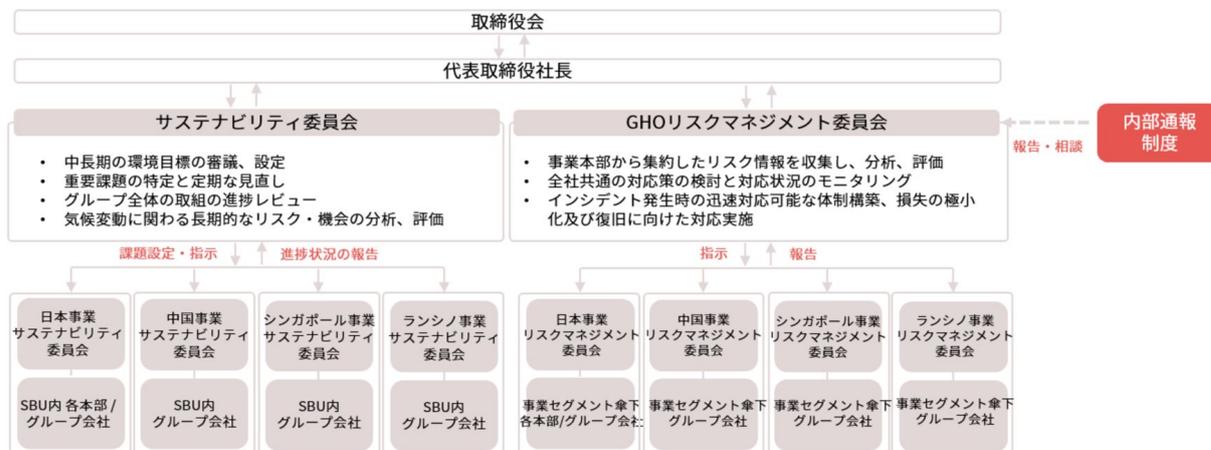
(1) サステナビリティ

①ガバナンス

当社グループでは、サステナビリティ委員会規程に基づき、代表取締役社長の下にサステナビリティ委員会を設置しております。代表取締役社長から委任された経営役員である人材・サステナビリティ戦略統括責任者(CHRO)を委員長とし、委員長から選任された経営役員、各事業セグメント（日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業）の責任者で構成しております。サステナビリティ委員会は、事業活動を通して持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値の向上を実現するために当社グループが解決しなければならない重要課題（マテリアリティ）を特定し、重要課題（マテリアリティ）に基づく個別課題の設定、中長期の全社環境目標の設定、取組進捗のレビューを行っております。

サステナビリティ関連リスクのうち、気候変動により頻発化と激甚化が予想される水害のように短期～中期的に顕在化する可能性が高く、かつ事業継続に直結する可能性のあるリスクに対しては、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方針、及びリスクマネジメント規程に基づき、代表取締役社長の下にGH0リスクマネジメント委員会を設置し、所管しております。代表取締役社長から委任された経営役員である経営戦略統括責任者(CSO)を委員長とし、委員長から選任された経営役員、各事業セグメントの責任者、リスクオーナーで構成しております。GH0リスクマネジメント委員会は、当社グループ各社のリスクの特定・評価（全社リスクアセスメント）を通して当社グループの短期～中期的なリスク情報を網羅的に収集、分析・評価し、対応策を検討・実施・モニタリングしております。

サステナビリティ委員会（年2回以上開催）及びGH0リスクマネジメント委員会（年2回以上開催）における審議の結果と当社グループ全体の取組進捗状況を毎年取締役会に報告しており、取締役会はサステナビリティ委員会及びGH0リスクマネジメント委員会からの報告に基づき、当社グループのサステナビリティに関するリスク・機会を監督しております。



SBU : Strategic Business Unit

②戦略

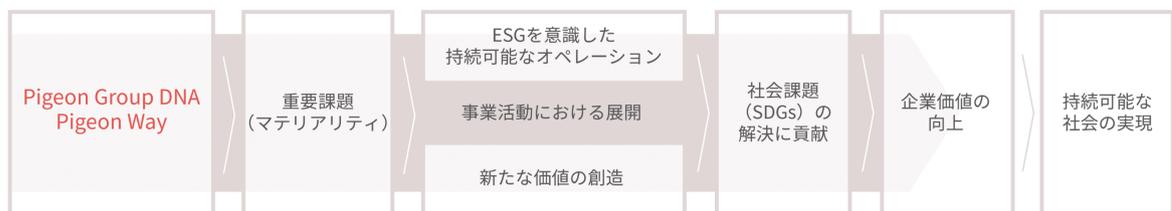
当社グループは、赤ちゃんにやさしい未来をつくるため、事業活動を行うすべての国・地域において、環境負荷を減らし、赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題を解決するとともに、事業競争力の弛まぬ強化に努めることで、社会になくてはならない存在として持続的な成長を目指しております。

(a) Pigeon ESG/SDGs基本方針

当社グループでは、社員一人ひとりが大切にしている企業理念として「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」を設定しております。「Pigeon Group DNA」は「経営理念」「社是」で構成されており、ピジョンの核であり、この先も貫いていくものです。「Pigeon Way」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全ての活動における“心”と“行動”の拠り所です。

「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」を体現し、持続可能な社会の発展に貢献する方針として「Pigeon ESG/SDGs基本方針」を設定しております。当社グループが解決しなければならない重要課題（マテリアリティ）や環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）の観点から持続可能なオペレーションを追求するとともに、商品やサービスの提供による新たな価値の創造により、SDGsに代表される社会課題の解決に貢献すべく事業活動を展開します。事業活動を通してステークホルダーとの信頼関係の構築に努め、総じて企業価値を向上させることで、持続可能な社会の発展に貢献していくことを目指しております。

「Pigeon ESG/SDGs基本方針」に基づく持続可能な社会の実現ストーリー



<https://www.pigeon.co.jp/sustainability/policy/>

(b) 事業環境と当社グループの重要課題（マテリアリティ）

当社グループにおいて大きな売上を占める日本や中国では、出生数の減少が続いており、昨今そのスピードが加速しました。その一方で、出生数の増加傾向がみられるアフリカ地域をはじめ、当社グループが進出していない市場は依然として多く、事業成長の余地があります。

また、地球温暖化が進行する中で、各国政府が脱炭素社会の実現に向けてカーボンニュートラルを表明し、企業も脱炭素に向けた取組を進めることが要求されております。プラスチックの使用に関しても、各国で使い捨てに対する規制が強化され、サーキュラーエコノミーへの移行に向けた動きが加速しております。

こうした地球環境課題への対応に加え、企業が持続的成長を果たしていく上では、人的資本に対する取組も不可欠な要素となっております。さらに、リスクマネジメントの観点からも、自社の社員のみならず、サプライチェーン全体に関わる全ての人々の人権に配慮した取組が期待されております。

このような事業環境の中で、持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値の向上を実現するために、当社が解決しなければならない重要課題として、「事業競争力とビジネス強靱化」、「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」を特定しております。これら重要課題ごとに目指すべき姿を明確にするとともに、その姿を実現するための課題を個別課題として具体化しております。そして、各事業ユニット及びグローバルヘッドオフィス（GHO）の各部門は、個別課題への取組計画を中期経営計画に組み込み、実行しております。

第8次中期経営計画（FY2023-FY2025）における重要課題と個別課題

| 重要課題（マテリアリティ） | 目指すべき姿 | 個別課題 |
|--|--|---|
|  <p>事業競争力向上とビジネス強靱化</p> | <p>「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</p> | <ul style="list-style-type: none"> 赤ちゃんの授乳支援 赤ちゃんの健やかな肌づくり支援 新ビジネス創造 お客様の期待を超える商品上市 強靱な商品供給体制の構築 |
|  <p>環境負荷軽減</p> | <p>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</p> | <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量削減（Scope 1・2・3） 循環型ものづくり 持続可能な資源（紙・パーム油）の使用 |
|  <p>社会課題への貢献</p> | <p>赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献</p> | <ul style="list-style-type: none"> 支援が必要な赤ちゃんへの新商品・サービス 病産院向け商品の使用拡大 責任ある調達推進 コミュニティへの参画・支援 |
|  <p>存在意義実現のための人材・組織風土</p> | <p>「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</p> | <ul style="list-style-type: none"> 自己実現と成長できる働きがいのある会社 挑戦できる組織風土 人材への投資拡大 ダイバーシティ&インクルージョン推進 |
|  <p>強固な経営基盤の構築</p> | <p>中長期的な企業価値向上のためのGHO/4 SBU体制の強化と積極果敢に挑戦できるコーポレートガバナンス体制の充実</p> | <ul style="list-style-type: none"> グループガバナンス強化 コンプライアンス強化 リスクマネジメント強化 ステークホルダーとの対話 |

(c) 環境負荷軽減に向けた長期目標「Pigeon Green Action Plan」

温室効果ガスの累積、森林減少、土壌劣化、生物多様性の損失、水害・渇水、プラスチック汚染、地球の復元・浄化能力の劣化等、地球環境の悪化は進行しております。地球環境の悪化は社会と経済の不安定さを増大させるリスクがあります。

当社グループは、明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残すために長期的に環境問題に取り組むべく、「Pigeon Green Action Plan」を策定（2022年）し、事業活動に相対的に関連性が高い気候変動問題、プラスチック問題、生物多様性毀損にフォーカスし、「脱炭素社会」「循環型社会」そして「自然共生社会」の実現を目指した中長期の環境目標を設定しております。2024年には、脱炭素社会実現に向けさらに取組を進行すべく Scope 1～3 GHG排出量の2030年目標を上方修正し、2025年4月、ビジョングループ温室効果ガス（GHG）排出量削減目標のうち、2030年のGHG排出量削減目標が科学的な根拠に基づいたSBT（science-based targets）目標として SBTi^{*}に認定されました。

※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つの機関が共同で運営し、パリ協定目標達成に向け、企業に対して科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標を設定することを推進しております。

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 **50%** (重量比)

2030年 リユース/リサイクル/コンポスト可能なパッケージ **100%**



自然共生社会の実現

2030年 パッケージにおける持続可能な紙の使用率 **100%**

2030年 自社生産のスキンケア/洗たく/洗浄消毒商品における

RSP0認証パーム油の使用率 **100%** (B&C方式を含む)

※B&C（ブックエンドクレーム）方式：RSP0により認証された生産者が認証パーム（核）油の生産量に基づいて発行した認証クレジットを、最終利用者が購入することで、認証された持続可能なパーム（核）油の生産を支持する仕組み

(d) 気候変動関連のリスク及び機会

昨今、気候変動の影響が世界中で顕在化し、様々な自然災害によって人的被害や物理的損害をもたらしており、今後も自然災害の頻発化や激甚化が継続すると予想されております。こうした気候問題に対処するため、将来において、世界各国で政策変更や新規規制の導入、市場シフト・消費者の意識変化などの社会的変化が生じることが予想されます。このような変化の中でも当社グループが「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」という存在意義を実現し、社会になくってはならない存在として将来にわたって存続するためには、気候変動に関する問題を経営戦略や財務計画に影響を与える可能性があるリスクや機会として捉え、対応していくことが必要であると認識しております。このため、当社グループの主力商品である哺乳器・乳首、スキンケアビジネスを対象として気候関連リスク及び機会の財務影響分析を行いました。

I 気候シナリオ分析

当社グループは、様々な商品・サービスを世界90か国以上のお客様にお届けしております。気候シナリオを用いたリスク及び機会の分析を行うに当たり、まずは、中核ビジネスである日本事業及び中国事業における哺乳器・乳首、スキンケアの製造・販売ビジネスを分析対象としました。

分析に用いたシナリオは、世界平均気温の上昇を工業化前と比べて1.5℃に抑えるため脱炭素化へ向けて進む世界（1.5℃シナリオ）と、炭素排出量が多く世界平均気温が工業化前よりも4℃上昇する世界（4℃シナリオ）の2つとし、2030年時点（物理的影響は2050年）の世界を以下のように想定しました。

| 1.5℃シナリオで想定した世界 | 4℃シナリオで想定した世界 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">●環境配慮に対する消費者の意識が高まる。●温室効果ガスの排出、化石燃料及び化石燃料由来の原料に対する規制が大幅に強化される。●持続可能な生産のために、パームプランテーションに対する規制が厳格化される。●水害、渇水の自然災害の発生頻度と深刻度が現在よりも増加する。 | <ul style="list-style-type: none">●環境配慮に対する消費者の意識は1.5度シナリオほどには高まらない。●低炭素化へ向けた強い規制は導入されない。●水害、渇水の自然災害の発生頻度と深刻度が現在よりも著しく増加する。●赤ちゃんの未来に対する不安感が出生数の減少要因の一つとなる可能性がある。 |

II 哺乳器・乳首、スキンケアビジネスにとってのリスク及び機会

[消費者市場の変化]

当社の基幹商品である哺乳器・乳首は、これらを必要とする赤ちゃんにとっては気候状況や政策にかかわらず必須の育児用品ですが、4℃シナリオでは、気候環境の大きな変化（自然災害の頻発化と激甚化等）が予測されるため、赤ちゃんの未来に対する不安感などが出生数の減少要因の一つとなり、哺乳器・乳首の売上に影響する可能性があると考えております。

1.5℃シナリオでは、消費者の倫理的選択嗜好が高くなることから、バリューチェーン全体で環境に配慮された商品、消費者への訴求といった商品戦略が重要になると考えております。

1.5℃シナリオ及び4℃シナリオのいずれにおいても、気候が変化し、自然災害が現状よりも多発化することが予想されます。このため、高温化、多湿化、乾燥化に対応するための商品や、渇水時や水害による断水時に、従来商品よりも節水型であるもしくは水を使用せずに使用できる商品の需要が高まることが予想されます。

当社グループは、未進出地域の開拓並びに既進出市場における高収益商品の哺乳器（広口哺乳器）・乳首の販売拡大等の戦略を実行することにより、哺乳器・乳首の売上高・利益の伸長を目指しております。スキンケア商品に関しては、スキンケアカテゴリの更なる成長に注力し、様々な商品機能に対する消費者のニーズを取り込んでおります。そして、商品の環境配慮については、Pigeon Green Action Planの実行を通じて、当社グループの拠点とサプライチェーンを含むバリューチェーン全体での低炭素化、商品パッケージにおける植物由来素材や再生素材の使用率向上に取り組んでおります。今後も消費者の環境配慮意識の高まりに応じて取り組んでまいります。

[政策・規制の変化]

1.5℃シナリオでは脱炭素化へ向けた強い政策・規制が導入され、当社にとっては温室効果ガス排出量に炭素税が課されるもしくは排出量取引制度が適用されることにより、炭素税の支払いもしくは排出枠の購入コストが発生するリスクがあります。

また、脱炭素政策の世界的強化が、購入電力、輸送運賃、パーム由来成分含有原材料、化石燃料由来プラスチック原料のそれぞれの価格の上昇、化石燃料由来プラスチックの使用を制限する規制をもたらすことが予想されます。これらは製造コストや開発コスト・設備投資の増加要因となる可能性があります。

Pigeon Green Action Planに沿って温室効果ガス排出量を削減することは、カーボンプライシング制度が導入された場合の炭素税の支払額もしくは排出枠の購入費用の軽減につながります。プラスチックの使用に関連する

リスクについては、Pigeon Green Action Planの中で掲げている「2030年までにパッケージ材の50%（重量比）を植物由来又は再生素材にする」という目標及び「2030年までに全てのパッケージをリユース、リサイクル又はコンポスト可能な設計にする」という目標へ向けた取組を進めることによって、化石燃料由来バージンプラスチックへの課税や使用の禁止、プラスチック製パッケージの回収・リサイクル義務による財務影響を軽減してまいります。

他方、移行リスクがもたらす潜在的な財務影響の全てをPigeon Green Action Planの達成によって回避・軽減できるわけではないため、気候関連に起因した事業コストの増加に備える必要があると認識しております。他のコスト削減や高収益商品の比率拡大によって、増加したコストを事業全体で吸収することが第一であると考えておりますが、一部のコストは商品価格への転嫁によって消費者にも負担していただく可能性もあると考えております。そのためには、消費者とのコミュニケーションの中で、脱炭素の取組の意義と価値を消費者に伝え、脱炭素のためのコストを消費者が受容しやすくなる土壌づくりを能動的に行っていくことが必要だと考えております。

[自然災害の多発化]

1.5℃シナリオ及び4℃シナリオのいずれにおいても、世界平均気温が現在よりも更に上昇することから、異常気象の発生頻度が高まり、水害、渇水、感染症拡大によるサプライチェーンや物流網の混乱と操業中断が予想されます。また、タイのバンコク近郊にある生産拠点は土地の海拔が低いため、将来的に海面上昇により慢性的に浸水する可能性があります。

生産を安定的に行えるよう、原材料と生産品の在庫確保のほか、当社グループ内での生産拠点の一時的切り替えや主要原材料の2社購買などの対策をとっております。

なお、気候関連リスク及び機会に関するガバナンス、潜在的な財務影響額、リスクマネジメント並びに指標・目標の詳細を「ビジョングループ TCFD Report 2025」において開示しておりますので、ご参照ください。

<https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/TCFDRreport202512.pdf>

③リスク管理

サプライチェーンの寸断・混乱や水害による操業中断など、短期～中期的な時間軸での対応を必要とする事業上のサステナビリティリスクに関しては、リスクマネジメント活動の中でリスクの特定・分析評価（全社リスクアセスメント）を行い、重点リスクに対するアクションプランの検討と実施を行っております。各事業セグメント（日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業）は、リスクアセスメントとして、各事業セグメントにおいて発生する可能性があるリスク事象（事業リスク、財務リスク、ハザードリスク、コンプライアンスリスク）を洗い出し、各リスク事象の発生頻度と発生した場合に想定される損害の大きさに基づいてリスクの大きさを評価しております。事業セグメントの責任者及び各拠点の責任者は評価したリスクへの対応の要否と具体的な対応策、その実行計画を策定し、実行しております。当社グループ全体にとって重大なリスクであり、グループ全体として対応する必要があるサステナビリティリスクは、GHOリスクマネジメント委員会を中心としたマネジメントを行っております。

当社グループのリスク管理体制については、「第4 提出会社の状況 4. コーポレート・ガバナンスの状況等

(1) コーポレート・ガバナンスの概要 ③企業統治に関するその他の事項」において開示している「リスク管理体制の整備の状況」もご参照ください。

一方、気候関連のリスクや機会は長期的に発現することから、長期的な時間軸及び事業セグメントを横断した視点からの検討も必要となります。このため、当社では、リスクマネジメント活動とは別に、気候関連の長期的なリスク・機会の特定とシナリオ分析を行うプロセスを設け、社外のコンサルタントを交えて、関係部署と連携しながら、当社ビジネスに関わる長期的な気候関連のリスクと機会の特定及び財務影響の分析を行いました。分析に基づいて特定されたリスク及び機会のうち、短期・中期的にはリスクが顕在化する可能性が低いものの、長期的には顕在化する可能性が高く、かつ、当社グループの業績にネガティブな影響を与えうると判断した気候関連リスクについては、サステナビリティ委員会にて対応方針（軽減、移転、受容、コントロール）を審議しております。各事業セグメントは対応方針に基づいた具体的な対応策を検討し、実行しております。

④指標及び目標

(a) 温室効果ガス排出量の削減目標

当社グループは、重要課題「環境負荷軽減」のうち脱炭素社会の実現に係るパフォーマンス指標として温室効果ガス排出量を設定し、排出量総量（絶対値）を削減する目標を掲げております。

| 温室効果ガスのスコープ | 基準年度 | 2030年目標 | 2050年目標 |
|----------------------------|--------|---------|---------|
| Scope 1 & 2 | 2018年度 | 70%削減 | ネットゼロ |
| Scope 3 (Category 1&12) | 2021年度 | 25%削減 | - |

(b) 温室効果ガス排出量の実績

当社グループの温室効果ガス排出量は次のとおりです。再生可能エネルギーの使用によるScope 2 温室効果ガス排出量の削減やサプライヤーとの協働によるScope 3 温室効果ガス排出量の削減などに今後も取り組んでまいります。

| 温室効果ガスのスコープ | 実績年度 | 実績値（万t- CO2e） |
|-------------|--------|---------------|
| Scope 1 & 2 | 2025年度 | 1 |
| Scope 3 | 2024年度 | 21 |

実績値の千t- CO2e以下を四捨五入し、記載しております。

Scope 2はマーケットベースで排出量を算定しております。

温室効果ガス排出量削減以外の個別課題に対する取組の進捗は下記ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.pigeon.co.jp/sustainability/materiality/>

Scope 3 温室効果ガス排出量のカテゴリ別排出量及び算定方法は下記ウェブサイトをご覧ください。2025年度実績値も同ウェブサイトで開示します。

https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment_top/co2/

(2) 人的資本

当社グループは、「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」という存在意義の下、事業活動を通して持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値の向上に取り組んでおります。企業価値創造の最大の源泉は社員です。当社グループでは、社員を「人的資本」と位置づけ、当社グループに集う多様な社員一人ひとりが成長し、専門性を高められるよう支援し、自分らしく活躍できる環境を整えることで、社員と会社がともに成長する環境と風土をつくります。

① 人材ガバナンス

当社グループは、人的資本戦略を取締役会のアジェンダの1つとして、人的資本戦略に関する議論、戦略の実行状況に関する監督とモニタリングを実施しております。2025年12月に2026年から開始する次期中期経営計画を実行する役員体制を改定し、当社グループの人材戦略を統括する人材・サステナビリティ戦略統括責任者(CHRO)を設置いたしました。社長や他のCx0と定期的に対話をし、経営戦略と連動した人材戦略の実行をリードしております。



グローバルの人事チームの連携と共通の人事課題の解決、グローバルの人事施策の推進を図るため、各事業本部の人事部門代表者が参加する「People Strategy Leaders Meeting」を四半期ごとに開催しております。また、毎月グローバルヘッドオフィス(GHO)と各人事部門代表者との定例ミーティングを実施し、事業本部の人事課題のタイムリーな把握と解決に向けた取組の強化を実施しております。今後は、「People Strategy Leaders Meeting」を発展させ、グループ・グローバルの人材ガバナンスの向上に向けた取組を進めてまいります。

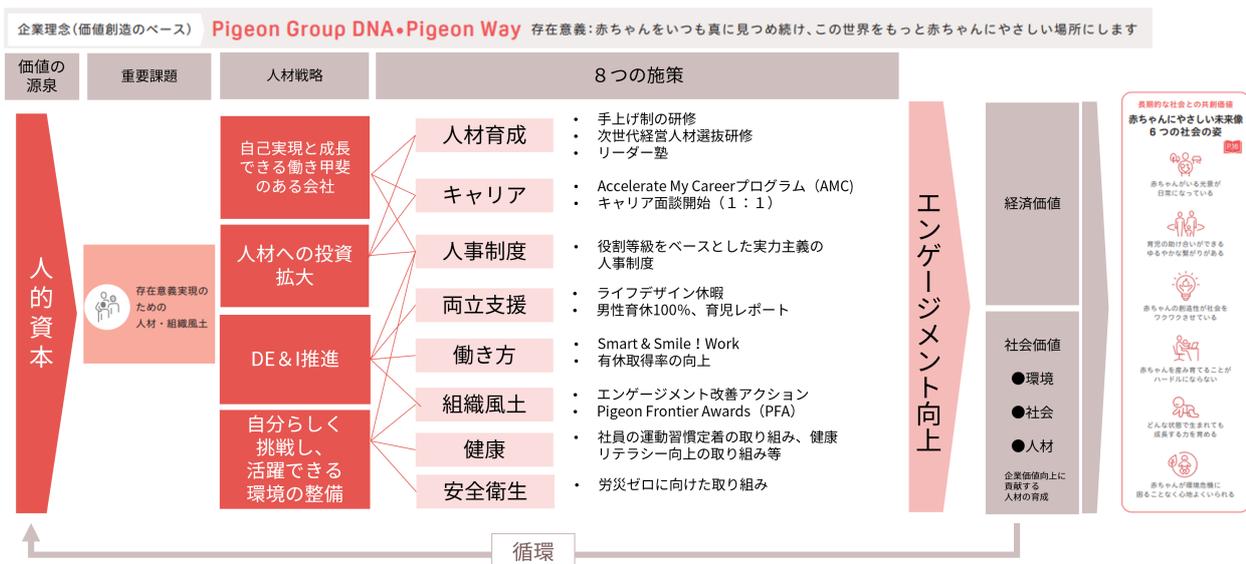
② 戦略

当社グループは、Pigeon Group DNA、Pigeon Way、そしてその先にある赤ちゃんにやさしい未来像の実現に向け、中長期で取り組むべき5つの重要課題（マテリアリティ）を設定しております。その1つが「存在意義実現のための人材・組織風土醸成」であり、『「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醸成』を実現するための取組を行っております。

当社グループの存在意義は「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」です。この存在意義の実現のために策定する事業戦略の実行と計画達成に必要な不可欠となる人材戦略の要諦は、社員一人ひとりのエンゲージメント向上にあると考えております。2025年に全事業ユニットで実施したエンゲージメントサーベイでは、この存在意義に高く共感している社員（5段階スコアで4または5を選択した社員）は87%～88%という高い結果となりました。存在意義に共感している社員一人ひとりが、当社グループの中で自分らしく挑戦し、活躍し、希望するキャリアを実現することでエンゲージメントが向上します。社員一人ひとりのエンゲージメントが向上することで事業戦略の達成確率が高まり、企業の経済価値と社会価値双方の向上並びにその先にある「赤ちゃんにやさしい未来」の実現につながります。

価値創造の源泉の1つである人的資本をどのように活かし経済価値と社会価値の向上につなげていくか明示するため、価値創造ストーリー（人材版）を策定しております。重要課題（マテリアリティ）の解決のため「自己実現と成長できる働き甲斐のある会社」「人材への投資拡大」「DE&I推進」及び「自分らしく挑戦し、活躍できる環境の整備」を戦略の柱とし、8つの施策を実行しております。

価値創造ストーリー（人材版）



(1) 人材戦略の柱

a. 「自己実現と成長できる働き甲斐のある会社」、「人材への投資拡大」

当社グループは、長期人材ビジョンとして「自律したプロフェッショナル集団」の実現を掲げ、実力主義の人事制度、自律的な成長と活躍を促す人材育成の仕組み、自律意識の高い社員に対するキャリア形成支援を行っております。

b. 「DE&I推進」

当社グループは、多様な社員がお互いに価値観や考え方の違いを尊重しあい、その違いを活かすことが新製品アイデアを富ませ、イノベーション創出につながると考えております。当社グループは、DE&Iの推進のため、国籍、人種、性別、年齢、障がいの有無、性自認や性的指向などを問わず、意欲と能力のある多様な人材を社員として迎えるとともに、育児や介護、障がいなど様々な事情を抱えても十分に能力が発揮できるよう、両立支援や働き方改革によって働きやすい環境を整えております。

女性活躍推進に関しては、特に日本の女性管理職比率が劣後しております。そのため、「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」といったハード面での整備を行うとともに、男性社員を含む職場全体の意識改革を目的とした取組を積極的に実施してきました。その結果、2025年12月末時点における、当社グループ全体の女性管理職比率（部下を持つ部長・課長）は38%、当社は26.4%となりました。当社は、2025年12月末のKPIである女性管理職比率30%には残念ながら未達となりましたが、2025年には、女性社員向けに社内メンター制度を試験的に実施し、社内の管理職と対話の機会をもつことによって、『管理職』を担うことへの興味関心のスコアを大幅に改善することができました。今年度は、正式に制度化を行い、気持ちのバックアップと同時に、ポジションごとに女性管理職候補を育成していくなど、構造的にも女性が活躍しやすい取組を行ってまいります。

また、中途採用に関しても積極的に実施してきており、2025年12月末時点における当社の管理職の55.6%が中途採用により入社した社員となりました。

c. 「自分らしく挑戦し、活躍できる環境整備」

当社グループは、多様な人材が自分らしく挑戦し、活躍できる環境を実現することを社内環境整備方針として掲げております。グループ全社で取り組むエンゲージメントサーベイでは「私は、職場で自分らしくいられる」の設問を任意で加え、毎年のサーベイ結果を踏まえ、各地域・各部門別の施策を検討し実施しております。また、社員の挑戦を促すため、属性の影響を完全に排除し、実力で昇進していく人事制度や、業務とは別に新しいアイデアの実現に挑戦できるプログラムを設けております。

(2) 戦略を実行するための8つの施策

I 人材育成

当社グループは、「バリューチェーンの随所に知識と経験を有する高度な専門性を持った社員が存在し、その社員が社会の変化に目を凝らし、未来を考え、自らが能動的にアップデートし続ける多様な専門家集団を目指す」を人材育成方針として掲げております。当社では、会社が主催するビジネススキル向上に資する研修は全て手上げ式とし、社員の自主性を重視した人材育成に取り組んでおります。

a. 次世代経営選抜研修

当社は、2004年から6年ごとに「次世代経営人材育成選抜研修」を実施し、将来の経営層を担う人材の育成を継続的に行っております。本研修は発掘、育成、活用、登用のプログラムから構成され、各々のプログラムの過程で受講生の育成と選抜をしております。これまでの研修修了者の多くが部門で中核的な役割を担い、活躍しています。現在在籍している活用プログラム以上の修了者30名のうち、2名が取締役、1名が監査役、3名がグループ執行役員、5名が執行役員、3名が国内外グループ会社の取締役役に就任しております。



b. リーダー塾

2023年より開始した本研修は、当社グループの未来を担う人材プール形成のため、自律型リーダーの早期発掘と育成を目的として3年ごとに実施しており、2026年に第2期リーダー塾を実施いたします。概ね40歳以下の若手から中堅の社員を対象とし、自薦で応募してきた社員の中から16名を選抜しました。次期リーダーに期待するリーダーシップや問題解決などの各種スキルを徹底して習得し、チームプロジェクト活動を通じて各部門における課題の検討、提案及び成果物（アウトプット）を作る経験を付与してまいります。

c. グローバル人材育成プログラム

2021年より当社グループの事業戦略を牽引するグローバル人材を継続的に輩出するため、選抜型の人材育成プログラムを3年に1回の間隔で実施しております。本プログラムは、将来の海外駐在を視野に入れた「Global Player」と、国内から海外事業を支援する「Global Supporter」の2コースで構成されています。

2025年の第2期グローバル人材育成プログラムにおいては、Global Player候補者13名、Global Supporter17名を選抜し、語学力や異文化理解、グローバルマインドセットの醸成の育成を行いました。また、2025年からGlobal Player候補者から選抜した社員をインドに1年間トレーニー派遣をしております。

II キャリア

a. AMC (Accelerate My Career) プログラム

当社は、社員一人ひとりが自律的にキャリア形成し、また経験を積んでケイパビリティを上げていくことは、当社の持続的な成長に不可欠です。社員一人ひとりの自律的なキャリア開発を支援するため、2020年よりAccelerate My Career (AMC) プログラムを導入しております。

本プログラムは、社員が社内外での多様な経験を通じて自らのキャリアを主体的に構築することを目的としており、参画の障壁を下げるための多層的なメニューを拡充してまいりました。

社内施策としては、従来の社内公募や社内プロボノ（他部署への業務支援）に加え、2025年度には短期間の「社内インターンシップ」を実施いたしました。他部門の実務や視点を直接体験することで、部門間連携の深化やコミュニケーションの円滑化といった組織横断的なシナジー創出に寄与しております。

また、社外でのキャリア開発機会も柔軟に提供しており、外部知見の獲得を通じたキャリア意識の醸成のみならず、経験を通じて得た気づきを自社業務に活かすことで業務品質の向上につながりました。

b. キャリア面談(1 on 1)とスキル向上支援

当社は、社員の自立的なキャリア形成を促すため、部長職以下の全正社員を対象とした定期的な1 on 1面談(年4回以上)を実施しております。2025年度には、全社共通スキルおよび部門別テクニカルスキルを定義し、個々の習熟度を可視化する「スキル管理」の仕組みを整備いたしました。

本仕組みでは、自己評価と上司評価を併用することで、自身のスキルギャップを客観的に把握し、必要な経験や知識を補完するための具体的な育成計画の策定を可能としております。1 on 1を通じて、上司がメンターとして専門スキルの習得に向けた助言やキャリアに関する悩みへの支援を行うことで、社員一人ひとりのビジョン実現に向けた伴走型サポート体制を強化しております。

III 人事制度

当社は、年齢や勤続年数、性別等の属性を一切排除し、実力で登用していく人事制度を運用しております。「一人ひとりが個性を活かしながらPigeon Wayを体現し、卓越した手腕を発揮するプロフェッショナル集団」を人事制度の設計思想とし、業務上におけるPigeon Wayの体現と併せて専門性の向上と発揮状況を評価しております。また、報酬水準を社員が実際に担う役割と連動させ、市場競争力を持たせております。実力で登用される人事制度のため、毎年続けて上の役割に登用されている社員も複数存在しております。

IV 両立支援

当社は、仕事をしながら本人が望めば妊娠・出産・育児をすることが性別を問わず当たり前の職場環境の実現を目指しております。男性の育児参加はもとより、次のような様々な取組を実施しております。

a. ライフ・デザイン休暇／休職制度

不妊治療や里親・養子縁組のために休暇取得や休職をすることができる制度です。ライフ・デザイン休暇は、失効した年次有給休暇の積立制度を活用することができ、ライフ・デザイン休職制度は、1か月単位で1人の社員につき在籍中に通算24か月を限度として利用することが可能です。社員がそれぞれの人生において少しでも豊かなものになるよう、会社としてできるサポートを形にしたものであり過去の利用者は復職し、その後それぞれの職場で活躍しております。

b. 男性の育児休業取得率100%

男性の育児参加と育児を語る社員の育成を目的として2006年に男女ともに1か月間の休業を有給で取得することが可能とする育児休業制度(ひとつきいっしょコース)を制度化いたしました。導入以降、男性社員の育児休業取得率は30%程度で推移していたものの、2016年、当時の社長の強い想いのこもった声かけにより、男性の1か月の育児休業取得率は一気に100%になりました。そして、2016年から現在に至るまで100%を継続している状況です。当社では、配偶者が出産した際に男性社員が1か月以上の育児休業を取得することは当たり前の文化として根付いております。2025年は、男女ともに100%の取得率を維持しながら、平均育児休業取得日数のKPI達成(40日以上)に向けて制度を拡充し、当社の代表的な育児休業制度であった、1か月の給与を補填する「ひとつきいっしょ制度」を最長3か月の給与を補填する「すくすくいっしょ制度」へバージョンアップしました。4月からの制度導入以降、育児休業取得日数も確実に増加し、2025年の男女の育児休業平均取得率は100%、男性の平均取得日数45日に増加しました。今後も男性の育児参加と、男女を問わず仕事とプライベートとの両立を可能とする社会の実現を目指して自社のみならず社会に対しても発信し続けてまいります。

c. 育児レポート

当社では、「当社の社員は育児も仕事である」という考えのもと、自身の育児体験や、そこから得た気づき等を仕事や事業そのものに活かすため、子どもが生まれた社員全員が「育児レポート」を提出しております。2006年からレポートの取組が開始され、2021年までに約250点にものぼる育児レポートが集まり、そこにはビジョンの社員一人ひとり、親として育児に悩み、戦い、楽しんだ、等身大の記録が克明に記されております。そのたくさんの「財産」を書籍にして世の中の多くの方々に届けられればと、Pigeon Frontier Awards (PFA)により社員有志での『ビジョンの子育て』出版プロジェクトが始動し、書籍出版にいたしました。

育児レポートは、1歳6か月までの子を持つ全正社員に対して目標管理制度に組み込まれ、人材・サステナビリティ戦略統括責任者(CHRO)が評価者となり賞与にも反映される仕組みとなっております。

d. 復職ママ会・パパ会の実施

子の月齢に近い社員同士のつながりを創るとともに、先輩社員からのアドバイスを共有することで育児と仕事の両立に対する心理的不安を取り除くことを目的に実施しております。

このように社員のライフイベントに応じた様々な取組を継続実施していくことで、社員の妊娠、出産、育児を含めたプライベートと仕事の両立に対する負のバイアスを排除し、ライフイベントはキャリアロスではなくキャリアアップにつながる新たな学びの機会として捉えてもらえるよう、意識変革につなげていきたいと考えております。そして、赤ちゃんにやさしい世界の実現を目指している当社だからこそ、育児と仕事の両立のための先駆的な取組を積極的に行い、当社独自の両立支援制度の内容を広く社会に発信することで、日本の少子化の課題に対しても貢献してまいります。

V 働き方

a. Smart & Smile! Work

当社は、働き方改革スローガンとして「Smart & Smile! Work ～決まった時間の中でSmartに働き、プライベートをSmileでいっぱいにする～」を掲げ、社員の人生は仕事だけでなく、仕事もプライベートも重要と考え、仕事を効率的に進めて自分自身の時間を十分に取ることができる環境整備を進めております。限りある時間を効果的・効率的に使うことで時間当たりの生産性を高めるとともに、ONとOFFの切り替えのマインドを高め、社員の心のリフレッシュも推進しております。

- ・17時15分以降の会議・打合せは行わない
- ・19時～翌7時30分の間・休日にメールは送らない
- ・コアタイムなしのフレックスタイム制度の積極活用
- ・19時退出ルール

これらの取組により月平均残業時間の過去5年間実績は「月平均：10時間以内」を下回り、2025年度は、6.7時間となっております。

また、社員のプレゼンティーイズムの解消が生産性向上に直結すると考え、計画的かつ自主的な有給休暇の取得を促進してまいりました。その結果、直近数年の平均取得率は80%前後と高い水準を維持しており、休暇を取りやすい風土が醸成されております。

*プレゼンティーイズム

職場に出勤しているものの、心身の健康上の問題により、業務パフォーマンスが低下している状態

VI 風土・環境

当社は「働いていて楽しい時間を増やし、社員が未来にむけて、失敗を恐れず挑戦していくことを応援・表彰する」をコンセプトとし、担当業務に関係なく自分がやりたいこと・実現したいアイデアを企画・提案できる社内公募制度「Pigeon Frontier Awards (PFA)」を推進しております。2020年の開始以来、これまでに計96件のアイデアが提案され、うち25件がプロジェクト化されました。すでに6件が社会にリリースされ、現在も複数プロジェクトが進行中です。本取組への延べ参加人数は100名を超えており、社員の自由な発想を具現化する場としてだけでなく、挑戦のプロセスを通じた自己成長に大きく寄与しております。

参考：PFAから生まれたアイデア

初乳採取サポートデバイス『Precious Drop』

<https://www.pigeon.co.jp/news/files/pdf/20220712.pdf>

書籍『ピジョンの子育て』

<https://www.pigeon.co.jp/news/files/pdf/20221129.pdf>

「母乳実感®パーツストロー」「母乳実感®パーツ ふた」

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

大人気育児用品が「ガシャポン®」に「ピジョンミニチャーム」

<https://www.pigeon.co.jp/news/files/pdf/20250827.pdf>

VII 健康

当社は、「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ております。2021年の「健康経営宣言」制定以降、代表取締役社長をトップとする推進体制を構築し、産業医や健康保険組合との強固な連携のもと、禁煙やメンタルヘルス対策を推進してまいりました。また、健康意識の日常的な醸成を目的として、年2回のウォーキング大会や、産業医・保健師による社内講演会を継続的に実施しております。

さらに、プレゼンティーイズムの解消と生産性向上を目的に、食事・睡眠・歩数等のライフログを自動計測する健康増進アプリを導入し、社員の自律的な行動変容を促しております。加えて、女性特有の健康課題に関するセミナー、「目の愛護デー」や「歯と口の健康週間」等の健康記念日に合わせた啓発施策、欠食改善とフードロス削減を掛け合わせた活動等、当社独自の施策を展開しております。

一連の施策により、プレゼンティーイズム（86.08%）やアブセンティーイズム（1.32日）は良好な水準を維持し、ストレスチェックにおける総合健康リスク値も74（全国平均100）と低リスクを継続しております。また、ワーク・エンゲイジメントにおいても4.03と高い活力を示す結果となりました。当社は、こうした客観的な指標に基づいた施策のPDCAを回すことで、社員一人ひとりの健康リテラシー向上を図るとともに、組織全体の健康増進に向けた活発なコミュニケーション文化の醸成を推進しております。

参考リンク：健康経営宣言、健康経営推進体制、健康経営戦略マップ

https://www.pigeon.co.jp/sustainability/social_top/health_management_policy/

これら多角的な活動が評価され、経済産業省より「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定されました。同時に、大規模法人部門の上位500社に与えられる称号「ホワイト500」の認定も受けております。「健康経営優良法人」は5年連続、「ホワイト500」については初の認定となります。今後も認定法人として、当社の健康経営における施策ノウハウや成功事例を取引先企業へ積極的に共有・展開し、サプライチェーン全体での健康増進を支援いたします。こうした外部への働きかけを強化することで、ステークホルダーとともに社会全体の健康経営の底上げと、健康課題の解決に寄与してまいります。

VIII 安全・衛生

労働における安全衛生管理は、日本はもちろんのこと海外においても、各国の法規制を踏まえ、当社労働安全基準に則った非常に厳格な管理がなされております。生産拠点においては、労働災害の防止を見据え特に徹底した労働安全管理が必要であることから、国際的に広く採用されている労働安全衛生に対するマネジメントシステム規格「ISO45001（OHSAS18001）」を導入し、全拠点の取得率は100%となっております。

③ 社員のエンゲージメント

当社グループは、それぞれ異なる価値観や考え方をもち、高い専門性を持った多様な社員がエンゲージメント高くイキイキと働くことが、経済価値及び社会価値の向上につながるものと考えております。社員エンゲージメントの状態を測定するため、2023年度からグローバルでエンゲージメントサーベイを実施※1しております。2025年からはランシノ事業本部も加わりグループ全事業ユニットにて実施することができております。Pigeon Wayへの共感と会社の存在意義とのつながりが、社員エンゲージメントと相関性が高いことから、Gallup社が提供するサーベイに当社の独自設問を追加※2しております。2025年はエンゲージメントスコアが前年対比向上しましたが、目標としていたKPIはやや未達となりました。パーパスへの共感が高いスコアであるものの、心理的安全性を測る質問に関しては伸びしろがあります。次の中期計画期間では、社員の心理的安全性を高められるような風土にフォーカスをした取組を強化し、より一層のエンゲージメントの向上を図ってまいります。

| | 2023年 | 2024年 | 2025年 ※3 |
|------------------|-------|-------|----------|
| 3つの追加設問項目スコア（合計） | 4.11 | 4.15 | 4.19 |

※1 エンゲージメントサーベイは、2023年および2024年において、ランシノ事業本部を除く主要3社（ピジョン株式会社、PIGEON（SHANGHAI）CO.,LTD.、PIGEON SINGAPORE PTE.LTD.）の正社員を対象に実施

※2 3つの追加の設問項目

- ・私は会社が掲げているPigeon Wayに共感している
- ・私のチームの仕事は、Pigeonの存在意義実現につながっていると感じる
- ・私は、職場で自分らしくいられる

※3 ランシノ事業本部は含まない

④ サクセッションプラン

事業戦略の実現確度を高めるには戦略実行のコアポジションを担う人材の獲得が極めて重要です。そのため、2025年に、執行役員・事業本部Cx0・グループ会社社長の39ポジションをコアポジションとして特定し、コアポジションのサクセッションプランの作成を開始しました。コアポジションの職務記述書（Job Description）を作成し、ポジションを担える人材要件を明確化するとともに、サクセッションプランを作成し、事業本部長が参加する人事会議Ⅱ、社長・専務・人材・サステナビリティ戦略統括責任者（CHRO）の3名による人事会議Ⅰのプロセスを経てサクセッションプランを最終化しました。昨年度のサクセッションプランの充足率は65%でした。今後は、ポジションごとのサクセッサーのプールの拡充とサクセッサー候補のレディネスを高めるための個別育成を実施してまいります。

また、サクセッションプランは毎年更新し、コアポジションを担える人材プールを充実させてまいります。

⑤ リスク管理

当社グループの人的資本に関するリスク管理に関しては、サステナビリティリスクと同様に、GH0リスクマネジメント委員会を中心としたマネジメントを行っております。当社グループは、人権尊重の取組を経営の重要課題と位置づけ、2024年度のリスクマネジメント委員会において、重点リスク項目に「人権」を新たに追加いたしました。これに伴い、各事業ユニットに人権担当者を配置し、グループ全従業員を対象とした「グループ人権方針」の周知・浸透を図っております。国内事業（日本BU）においては、2024年度に人権教育の実施および人権課題に関する実態調査を完了いたしました。2025年度には、抽出された課題に対してリスクアセスメントを執り行い、優先的に対処すべき高リスク項目を特定しております。また、国内グループ会社間での知見共有を目的に、年2回の人権実務者会議を開催し、取組の高度化と効率化を推進しております。

海外拠点においても、中国およびシンガポールにおいて実態調査を実施済みであり、今後はその分析結果に基づき、負の影響の特定・予防・軽減に向けた是正措置を講じてまいります。継続的な教育と啓発を通じ、ハラスメント等の人権侵害を許容しない企業風土の醸成に努めてまいります。なお、当社グループのリスク管理体制については、「第4 提出会社の状況 4. コーポレート・ガバナンスの状況等（1）コーポレート・ガバナンスの概要 ③ 企業統治に関するその他の事項」において開示している「リスク管理体制の整備の状況」もご参照ください。

⑥ 指標及び目標

当社は、人材戦略の実行と結果を測定するため、以下の項目を2025年の目標として設定し、取組を進めてまいりました。その結果、2項目を除き、達成することができました。未達となった項目のうち、日本における女性の管理職比率の伸び悩みは大きな課題と認識しております。2026年から始まる中期経営計画において、これまでとは異なる取組施策等により、女性管理職比率30%達成に向けて進めてまいります。

[第8次中期経営計画人材 KPI評価]

| | | 2022年度 (実績) | 2023年度 (実績) | 2024年度 (実績) | 2025年度 (目標) | 2025年度 (実績) | |
|---------------------------------|------------------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------------------|---|
| エンゲージメント | スコア | | 4.11 | 4.15 | 4.21 | 4.19 | △ |
| ダイバーシティ・ エクイティ & インクルージョン | 女性の管理職比率 | 26.2% | 26.8% | 26.4% | 30.0% | 26.4% | × |
| | 障がい者雇用率 | 3.0% | 3.2% | 3.5% | ≥3% | 3.5% | ○ |
| | 男性育休取得率 取得日数 | 87.5% 30.4日 | 100.0% 35.7日 | 133.3% 36.3日 | 100% ≥40日 | 100% 45.5日 | ○ |
| | キャリア採用 管理職比率 | 46.2% | 52.1% | 52.8% | ≥50% | 55.6% | ○ |
| | 自分らしく挑戦し活躍できる 環境整備 | 健康経営 | | | | | |
| 健康経営 総合健康リスク | | 77 | 77 | 75 | ≤80pt | 74 (暫定値) | ○ |
| 健康経営 度(偏差値) | | 54.9 | 58.5 | 58.2 | ホワイト 500 | 62.9 (暫定値) ホワイト500内々定 | ○ |
| 安全・衛生 | | | | | | | |
| 労働環境 | 労働災害における 負傷者数 | 2人 | 4人 | 0人 | 0人 | 0人 | ○ |
| | 1日以上休業を要した労働災害 負傷者数 | 0人 | 0人 | 0人 | 0人 | 0人 | ○ |
| | 労働環境 | | | | | | |
| | 月平均 残業時間(H) | 5.83H | 5.83H | 6.00H | <10H | 6.68H | ○ |
| | 有給休暇 取得率 | 83.4% | 81.4% | 77.2% | ≥80% | 83.2% | ○ |

*エンゲージメントの調査対象拠点は「ビジョン株式会社、PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.、PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.」

*上記記載の目標値は、エンゲージメントスコアを除き、全てビジョン株式会社

*男性の育休取得率は、厚生労働省が公表する「①育児休業等の取得割合」の算出方法より算出

*男性育休平均取得日数は、期中に子が1歳6か月を迎える男性社員の平均育児休業取得日数

[第9次中期経営計画人材 KPI]

第9次中期経営計画ではPigeon Wayで定めるSpiritに対する求める人材特性を言語化いたしました。人材・サステナビリティ戦略統括責任者(CHRO)が経営戦略と連動した人材戦略の実行をリードし、4つの戦略の柱をベースにグローバルで新たに定めるKPIを設定いたしました。なお、2025年よりLANSINOH LABORATORIES, INC. もエンゲージメントサーベイに加わり、当社グループ全社でのKPIを設定いたしました。

| 新中計で求める人材特性 | | 人材戦略の柱 | | 成果・モニタリング指標 | | | | |
|--|------------------------------|--|-------------------------|-------------------|-----|---------|------|-----|
| Integrity (誠実) Dedication (あくなき追及) Synergy (未来をつくる シナジー) Enjoy (ワクワクを力に) | 多様な意見に耳を傾け 対話による信頼構築 | Pillars (柱) People (人) Organization (組織) Culture (文化) | DE & I推進 | 2025 | | 2028KPI | | |
| | 変化を前向きに捉え 新しいやり方や価値に挑戦 | | 戦略実行を牽引する 人材の育成・獲得 | 役員多様性 (女性外国籍) | 26% | 10% | 30% | 15% |
| | One Pigeonの精神で 共に新しい価値を創造 | | グローバル組織最適化 労働生産性向上 | 日本:女性管理職比率 | 26% | | 30+% | |
| | Pigeonの「想い(製品)」 を世界中に広げる | | パーパスへの強い共感 学び・挑戦する風土 | サクセッション プラン充足率 | 64% | | 80% | |
| | | | 事業毎に労働生産性をモニタリング | | | | | |
| | | | パーパス共感スコア | 4.20 | | 4.23+ | | |
| | | | 学び・挑戦スコア | 3.97 | | 4.05+ | | |

[モニタリング指標]

《グローバル》

| 項目 | 指標 | 2021年度 実績 | 2022年度 実績 | 2023年度 実績 | 2024年度 実績 | 2025年度 実績 | |
|---------|----------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|
| グローバル全体 | 基本情報 | 従業員数 | 3,935 | 3,803 | 3,618 | 3,066 | 3,042 |
| | | 男性 (人) | 1,493 | 1,456 | 1,423 | 1,204 | 1,192 |
| | | 女性 (人) | 2,442 | 2,347 | 2,195 | 1,862 | 1,850 |
| | | 女性比率 (%) | 62% | 62% | 61% | 61% | 61% |
| | エンゲージメント | エンゲージメントスコア | - | - | 4.11 | 4.15 | 4.19 |
| | 人材への投資 | 研修参加 延べ従業員数 (人) | - | 3,322 | 4,743 | 6,778 | 4,243 |
| | | 研修実施 延べ時間 (時間) | - | 55,688 | 42,776 | 50,563 | 46,124 |
| | | 従業員1人当たりの研修受講平均時間 (時間/年) | - | 15.0 | 12.0 | 16.5 | 15.2 |
| | DE&I | 女性の管理職比率 | 42% | 40% | 40% | 39% | 38% |
| | | 障がい者雇用率 | - | 0.7% | 0.7% | 0.8% | 0.9% |
| | | 外国籍社員比率 | 66.6% | 66.7% | 67.3% | 64.9% | 65.9% |
| | 環境整備 | 業務災害により1日以上以上の休業を要した負傷者数 (人) | 5 | 12 | 11 | 6 | 21 |
| | | 業務災害による死亡者数 (人) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 正社員の自発的離職率 | 15.1% | 18.9% | 16.0% | 10.7% | 14% |

*エンゲージメントの調査対象拠点は「ピジョン株式会社、PIGEON (SHANGHAI) CO.,LTD.、PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.」

《当社単体》

| 項目 | 指標 | 2021年度 実績 | 2022年度 実績 | 2023年度 実績 | 2024年度 実績 | 2025年度 実績 | |
|-----------------------------|-----------------|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
| 基本情報 | 従業員数 | 368 | 345 | 334 | 341 | 338 | |
| | 男性 (人) | 218 | 205 | 198 | 197 | 185 | |
| | 女性 (人) | 150 | 140 | 136 | 144 | 153 | |
| | 女性比率 (%) | 41% | 41% | 41% | 42% | 45% | |
| 自己実現と成長 できる働き甲斐 のある会社 | 人材育成 | 一人当たりの研修費 (円) | 137,784 | 153,531 | 72,363 | 95,615 | 61,129 |
| | | 一人当たりの研修時間 (H) | 21 | 11 | 17 | 19 | 14 |
| | キャリア | 社内公募制度利用者数 (人) | 0 | 2 | 4 | 0 | 0 |
| | | 社内プロボノ制度利用者数 (人) | 0 | 10 | 14 | 8 | 14 |
| | | 社外留職制度利用者数 (人) | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | | 社外副業制度利用者数 (人) | - | - | 4 | 9 | 5 |
| | | ボランティア・プロボノ休暇制度 延べ利用者数 (人) | 27 | 40 | 55 | 64 | 35 |
| ボランティア・プロボノ休暇制度 延べ活動時間 (時間) | 101.25 | 150 | 213.75 | 202.5 | 187.5 | | |
| 人材への 投資拡大 | 人事制度 | 正社員離職率 | 2.2% | 4.6% | 6.0% | 3.5% | 3.8% |
| | | 平均年収 | 8,016,011 | 7,747,544 | 8,065,442 | 8,195,328 | 8,274,323 |
| | | 平均年齢 | 42.7 | 43 | 43.2 | 42.9 | 42.8 |
| | 両立支援 | [男性]育休取得率 (%) | 150% | 88% | 100% | 133% | 100% |
| | | [男性]育休平均取得日数 (日) | 30.0 | 30.4 | 35.7 | 36.3 | 45.5 |
| | | 子の看護休暇 延べ利用者数 (人) | 47 | 39 | 33 | 36 | 44 |
| | | 学校行事参加休暇 延べ利用者数 (人) | 26 | 19 | 25 | 38 | 39 |
| | | [女性]育休からの復職率 (%) | 100% | 83% | 75% | 83% | 90% |
| | | ライフデザイン休暇 利用者数 (人) | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 |
| | | 有給休暇取得率 | 70% | 83% | 81% | 77% | 83% |
| DE&I推進 | 働き方 | 月残業時間平均 (H) | 8.3 | 5.8 | 5.8 | 6.0 | 6.7 |
| | | 女性の管理職比率 | 23.9% | 26.2% | 26.8% | 26.4% | 26.4% |
| | 組織風土 | 障がい者雇用率 | 2.7% | 3.0% | 3.2% | 3.5% | 3.5% |
| | | 外国人社員比率 | 2.7% | 2.0% | 2.1% | 2.4% | 1.8% |
| | | 中途採用管理職比率 | 42.3% | 46.2% | 52.1% | 52.8% | 55.6% |
| | | PFA 応募件数 | 19 | 18 | 22 | 13 | 0 |
| | | プロジェクト採用件数 | 7 | 0 | 5 | 6 | 0 |
| 自分らしく挑戦 し、活躍できる 環境の整備 | 健康 | 定期健康診断受診率 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%* |
| | | ストレスチェックにおける総合健康リスク (Pt) | 79 | 77 | 77 | 75 | 74 |
| | | 健康経営度 (偏差値) | 51.8 | 54.9 | 58.5 | 58.2 | 62.9 |
| | 安全衛生 | 労働災害 (休業および不休業災害) による負傷者数 (死亡除く) (人) | 1 | 2 | 4 | 0 | 0 |
| | | 上記の内、労働災害により1日以上以上の休業を要した負傷者数 (人) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 労働災害による死亡者数 (人) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

*暫定値

3【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

(1) 出生数の減少

当社グループの主力事業である育児用品の製造及び販売事業は、国内及び海外での出生数の減少により総需要量（数）が変動し、売上高の減少を生じる可能性が考えられます。

(2) 経済動向・社会・制度等の変化に関するリスク

現在、当社グループは日本をはじめ、タイ、中国、トルコ、インドネシア、インドで商品を製造し、さらに日本、アジア、オセアニア、中近東、北米、ヨーロッパを中心に国内外で事業を展開しております。日本事業・中国事業・シンガポール事業・ランシノ事業が持つリスクとしては以下のものが考えられます。当社グループも各事業におけるリスクに対しては可能な限りのリスクヘッジを講じてはおりますが、予期できない様々な要因によって当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

- ・当社グループにとって影響を及ぼす法律の改正、規制の強化
- ・テロ・戦争の勃発、既知及び未知の感染症・伝染病の流行による社会的・経済的混乱
- ・地震等の自然災害の発生
- ・予測を超える為替の変動
- ・国際貿易政策の予期せぬ変更（関税等）

(3) 天候・自然災害

当社グループの主力商品である育児及び女性向け用品、介護用品は天候からの影響は比較的軽微と考えられますが、突発的に発生する災害や天災、不慮の事故の影響で、製造、物流設備等が損害を被り、資産の喪失、商品の滞留等による損失計上により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

とりわけ、気候変動は世界共通の取り組むべき課題と認識し、2021年12月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明し、「ピジョングループTCFD Report 2025」及び当社のコーポレートサイトにおいてTCFD提言の枠組みに則った情報開示をしております。

TCFDレポート：https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment_top/warming/

(4) 原材料価格の変動

当社グループの使用する主要な原材料には、原油価格やパルプ価格等の市場状況により変動するものがあります。それら主要原材料の価格が高騰することにより、製造コストが高騰し、また、市場の状況によって販売価格に転嫁することができない場合があり、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(5) 製造委託先での事故

当社グループの主力商品である育児及び女性向け用品、介護用品の一部は外部に製造委託を行っております。品質には万全を期しておりますが、事前の予想を超えた品質事故が起った場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 子育て支援に関するリスク

当社グループは、働きながら子育てをなさるご家族のため、保育、託児、幼児教育事業を展開し、多くの乳児、幼児をお預かりしております。そのため、安全には万全の配慮をしておりますが、乳児、幼児は予期しないケガをする可能性を秘めております。これまで当社グループの事業運営に影響を与えるような事故や補償問題は発生していませんが、将来にわたってそのような事態が発生しないとは言いきれず、そのような事態に陥った場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(7) 製造物責任に関するリスク

生活者向け商品のメーカーとして、商品の品質や安全性、商品の原料に関する評価は非常に重要であります。当社グループは商品の設計段階から量産に至るまで、品質、安全性の確保に万全を期しておりますが、商品に欠陥が発生した場合、もしくは予期せぬ事故が発生した場合には、商品回収等に伴う損失の計上や、顧客の流出による売上高の減少など、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(8) 訴訟に関するリスク

当社グループは、会社設立以来、多額の補償金問題など大きなクレーム又は訴訟等を提起されたことはございません。しかし、国内海外を問わず事業を遂行していく上では、訴訟提起されるリスクは常に内包しております。

万一当社グループが提訴された場合、また、その結果によっては、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(9) 情報システムのリスク

当社グループは、販売促進キャンペーンや赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーン等多数のお客様の個人情報をはじめ、研究活動の成果や商品開発上の機密事項など、様々な重要情報を保有しております。当社グループは、これらの重要な情報の紛失、誤用、改ざん等を防止するため、システムを含めて情報管理に対して適切なセキュリティ対策を実施しております。しかしながら、停電、災害、ソフトウェアや機器の欠陥、コンピュータウイルスの感染、不正アクセス等予測の範囲を超えた出来事により、情報システムの崩壊、停止又は一時的な混乱、顧客情報を含めた内部情報の消失、漏洩、改ざん等のリスクがあります。このような事態が発生した場合、営業活動に支障をきたし、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

(10) 個人情報漏洩のリスク

当社グループは、生活者向け商品とサービスの提供を行っており、多くの個人情報を保有しております。日頃より全社員には個人情報保護の重要性の認識を徹底させ、社内教育受講の義務付け、顧客情報の管理の強化に努めておりますが、何らかの原因にて個人情報が外部に漏洩する可能性があります。個人情報が外部に漏洩するような事態に陥った場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(11) 信用リスク

当社グループは、国内外の取引先と商取引を展開しており、取引先の経営破綻又は信用状況の悪化により当社グループが保有する債権が回収不能になるリスクがあります。このような事態が生じた場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度における我が国の経済は、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る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財政状態及び経営成績の状況

a. 財政状態

当連結会計年度末の資産合計は、前連結会計年度末に比べ17億80百万円増加し、1,100億88百万円となりました。

当連結会計年度末の負債合計は、前連結会計年度末に比べ5億円増加し、242億1百万円となりました。

当連結会計年度末の純資産合計は、前連結会計年度末に比べ12億79百万円増加し、858億87百万円となりました。

b. 経営成績

当連結会計年度においては、売上高は中国事業を中心に販売が堅調に推移したことにより、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、増収による売上総利益の増加に加え、売上総利益率が前期比で0.9ポイント改善したことで販売費及び一般管理費の増加を吸収し、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。

なお、当連結会計年度の海外連結子会社等の財務諸表項目（収益及び費用）の主な為替換算レートは次のとおりです。

・米ドル：149.66円（151.48円）

・中国元：20.82円（21.04円）

注：（ ）内は前年同期の為替換算レート

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」及び「ランシノ事業」の計4セグメントとなっております。各セグメントにおける概況は以下のとおりです。

<日本事業>

当事業は、「ベビーケア」、「子育て支援」、「ヘルスケア・介護」等で構成されております。当事業全体の売上高は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）となり増収増益で終了しました。

ベビーケア（育児及び女性向け用品）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スに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)」及び11月に「ピジョンキッズ」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、今後も更なる小売店及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。

当事業の利益については、増収や価格改定効果に伴う売上総利益の増加や工場稼働率の改善等により前期を上回りました。

<中国事業>

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）となり増収増益で終了しました。

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及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・乳首及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カップ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及びキッズ向け商品（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及び北米市場（ピジョンブランド）においては、現地販売子会社を起点としたブランド強化及び販売・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。

当事業の利益については、増収に伴う売上総利益の伸長によって販売費及び一般管理費の増加を吸収し、前期を上回りました。

<シンガポール事業>

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）となり増収増益で終了しました。

当事業が管轄するASEAN周辺地域及びインドでは、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「SofTouchTM」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カップ「StarTouchTM」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・乳首及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。

当事業の利益については、哺乳器・乳首の販売伸長及び広口哺乳器の販売比率拡大による総利益率の改善等もあり、前期を上回りました。

<ランシノ事業>

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）となり増収減益で終了しました。

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の販売が堅調に推移したことに加え、当期より注力している哺乳器・乳首の販売も大きく伸長した一方、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。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月には他ブランドとのコラボレーションによるドリンキングカップ等の販売も開始し、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、妊娠中及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。

当事業の利益については、増収に伴う売上総利益の増加が見られた一方で、米国関税による原価への影響等もあり前期を下回りました。

②キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下、「資金」という。）は、前連結会計年度末に比べ4億8百万円増加し、396億9百万円となりました。

当連結会計年度におけるキャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

(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資金は、130億58百万円（前年同期は142億81百万円の獲得）となりました。これは主に税金等調整前当期純利益133億18百万円、減価償却費45億81百万円等の増加要因に対し、棚卸資産の増加額19億4百万円、法人税等の支払額39億83百万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、31億44百万円（前年同期は11億37百万円の支出）となりました。これは主に有形固定資産の売却による収入54百万円等の増加要因に対し、有形固定資産の取得による支出27億97百万円、無形固定資産の取得による支出3億45百万円等の減少要因によるものです。

(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、108億18百万円（前年同期は106億39百万円の支出）となりました。これは主に配当金の支払額91億5百万円によるものです。

③生産、受注及び販売の実績

(生産実績)

当連結会計年度の生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

| セグメントの名称 | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) | 前年同期比 (%) |
|----------------|---|-----------|
| 日本事業 (百万円) | 9,602 | 103.4 |
| 中国事業 (百万円) | 14,041 | 111.6 |
| シンガポール事業 (百万円) | 7,312 | 99.7 |
| ランシノ事業 (百万円) | 2,178 | 88.7 |
| 合計 (百万円) | 33,135 | 104.7 |

(注) 金額は製造原価によっております。

(受注実績)

当社グループは、主として見込みにより生産及び商品仕入を行っており、一部受注による商品仕入を行っておりますが、受注残高は僅少であります。

(販売実績)

当連結会計年度の販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

| セグメントの名称 | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) | 前年同期比 (%) |
|----------------|---|-----------|
| 日本事業 (百万円) | 37,806 | 103.6 |
| 中国事業 (百万円) | 42,902 | 109.9 |
| シンガポール事業 (百万円) | 14,920 | 104.5 |
| ランシノ事業 (百万円) | 21,904 | 102.2 |
| 内部売上高消去 (百万円) | △8,363 | 118.4 |
| 合計 (百万円) | 109,170 | 104.8 |

(注) 最近2連結会計年度の主な相手先別の販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合は次のとおりであります。

| 相手先 | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) | |
|---------|---|--------|---|--------|
| | 金額 (百万円) | 割合 (%) | 金額 (百万円) | 割合 (%) |
| ピップ株式会社 | 16,803 | 16.1 | 17,629 | 16.1 |

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容等

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する分析・検討内容は下記のとおりであり、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

①財政状態及び経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容

当社グループの財政状態及び経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

1) 財政状態

(資産)

当連結会計年度末における資産の残高は、前連結会計年度末と比べ17億80百万円増加し、1,100億88百万円となりました。流動資産は30億99百万円増加し765億61百万円、固定資産は13億19百万円減少し335億27百万円となりました。

流動資産の増加の主な要因は、現金及び預金が4億8百万円、商品及び製品が22億43百万円それぞれ増加したことによるものです。

固定資産の減少の主な要因は、建物及び構築物が13億81百万円減少したことによるものです。

(負債)

当連結会計年度末における負債の残高は、前連結会計年度末と比べ5億円増加し、242億1百万円となりました。流動負債は7億44百万円増加し181億27百万円、固定負債は2億44百万円減少し60億73百万円となりました。

流動負債の増加の主な要因は、未払費用が5億92百万円、製品自主回収関連費用引当金が1億23百万円それぞれ増加したことによるものです。

固定負債の減少の主な要因は、繰延税金負債が2億27百万円増加したものの、リース債務が4億10百万円減少したことによるものです。

(純資産)

当連結会計年度末における純資産の残高は、前連結会計年度末と比べ12億79百万円増加し、858億87百万円となりました。

純資産の増加の主な要因は、利益剰余金が5億85百万円減少したものの、為替換算調整勘定が22億24百万円増加したことによるものです。

2) 経営成績

(売上高及び売上原価)

当連結会計年度における売上高は、1,091億70百万円となりました。

セグメントごとに分析しますと、日本事業は、哺乳器・乳首以外の商品群も伸長したこと等により378億6百万円、中国事業は、哺乳器・乳首やスキンケアの伸長等により429億2百万円、シンガポール事業は哺乳器の広口ソフト化の進行により149億20百万円、ランシノ事業は欧州が好調かつ北米も哺乳器・乳首の大幅伸長等により219億4百万円となりました。

当連結会計年度における売上原価は、543億31百万円となりました。

(販売費及び一般管理費、営業利益)

当連結会計年度の販売費及び一般管理費は、416億80百万円となりました。

主に中国事業においてマーケティング活動の強化に伴う費用の積極的な使用等により、売上高比率は0.5ポイント増加し、営業利益は131億58百万円となりました。

(営業外損益、特別損益、経常利益及び税金等調整前当期純利益)

当連結会計年度の営業外損益は、助成金収入を6億52百万円計上したことにより、5億23百万円の利益となりました。

特別損益は、製品自主回収関連費用を4億95百万円計上したことにより、3億63百万円の損失となりました。

これらの結果、経常利益は136億81百万円、税金等調整前当期純利益は133億18百万円となりました。

(法人税等、非支配株主に帰属する当期純利益、親会社株主に帰属する当期純利益)

当連結会計年度の法人税等は44億81百万円、非支配株主に帰属する当期純利益は2億66百万円となり、これらの結果、親会社株主に帰属する当期純利益は85億70百万円となりました。

各セグメントの財政状態及び経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

1) 財政状態

(日本事業)

セグメント資産は、機械装置及び運搬具が405百万円、建物及び構築物が370百万円それぞれ減少したものの、商品及び製品の増加937百万円、建設仮勘定の増加335百万円等により、前連結会計年度末に比べ445百万円増加の261億37百万円となりました。

(中国事業)

セグメント資産は、建物及び構築物が609百万円、原材料及び貯蔵品が294百万円それぞれ減少したものの、受取手形及び売掛金の増加725百万円、商品及び製品の増加672百万円、機械装置及び運搬具の増加138百万円、建設仮勘定の増加109百万円等により、前連結会計年度末に比べ802百万円増加の203億99百万円となりました。

(シンガポール事業)

セグメント資産は、建物及び構築物が228百万円減少したものの、商品及び製品の増加170百万円、未収入金の増加96百万円等により、前連結会計年度末に比べ14百万円増加の100億16百万円となりました。

(ランシノ事業)

セグメント資産は、建物及び構築物が173百万円、受取手形及び売掛金が143百万円それぞれ減少したものの、商品及び製品の増加586百万円、建設仮勘定の増加134百万円等により、前連結会計年度末に比べ420百万円増加の132億89百万円となりました。

2) 経営成績

当連結会計年度におけるセグメントごとの経営成績につきましては、「(1) 経営成績等の状況の概要 ①財政状態及び経営成績の状況 b. 経営成績」に記載のとおりであります。

②キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に係る情報

当連結会計年度におけるキャッシュ・フローの状況につきましては「(1) 経営成績等の状況の概要 ②キャッシュ・フローの状況」に記載のとおりであります。

1) 資金需要

当社グループの資金需要は、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あります。また、設備資金需要としましては、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あります。

2) 財務政策

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及び設備資金につきましては、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おりますが、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きましても主に当社からの外貨建て貸付けにて対応しております。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おります。

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おります。

なお、2026年12月期の設備投資資金等の長期資金需要につきましては、内部資金をもって充当する予定であります。

③重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、我が国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されております。なお、連結財務諸表作成に際しては経営者の判断に基づく会計方針の選択・適用、資産・負債及び収益・費用の報告に影響を与える見積りが必要ですが、この判断及び見積りは、過去の実績を勘案するなど、可能な限り合理的な根拠を有した仮定や基準を設定した上で実施しております。しかしながら、事前に予測不能な事象の発生等により実際の結果が現時点の見積りと異なる場合も考えられます。

連結財務諸表の作成に当たって用いた会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定のうち、重要なものについては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (重要な会計上の見積り)」に記載

しておりますが、特に重要なものは以下のとおりであります。

・固定資産の減損

当社グループは、固定資産の減損に係る会計基準（「固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書」（企業会計審議会 平成14年8月9日））及び「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第6号 平成15年10月31日）を適用しております。減損損失の認識に当たり使用する回収可能価額の算定にあたっては、将来キャッシュ・フローを適正な割引率で割り引いた使用価値等様々な仮定を用いております。なお、当連結会計年度においては減損損失を71百万円計上しております。

なお、当社グループの経営に影響を与える大きな要因として、当社グループの主力事業の1つである国内育児用品の販売事業は、出生数の減少により総需要量（数）が変動し、売上高の減少を生じる可能性が考えられます。このような市場環境の下、これまで約70年にわたる育児研究から生まれた競争優位性を発揮できる新商品の開発及び発売、カテゴリ拡大による事業の安定的な成長に努めてまいります。

また海外市場におきましては、海外各国における経済、社会情勢の変化、為替変動、新興国の経済成長に伴う原材料需給状況の変化等により売上高、利益額の減少が生じる可能性が考えられます。当社グループの事業成長継続のため、各市場に合わせた商品の開発と供給体制の整備・充実、及び、ブランド力強化と販売活動の一層の拡大が重要と考えております。

また、当社グループは、保育、託児、幼児教育事業などを展開し、多くの乳幼児等をお預かりしておりますが、このような事業は予期せぬ事故が発生する可能性があります。これまでには、震災などの自然災害によるものを含め、業績に影響を与えるような事故等は発生しておりませんが、将来にわたってそのような事態が発生しないとは言い切れず、そのような事態に陥った場合、当社グループの経営成績に与える可能性があります。

（経営方針・経営戦略等又は経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等）

当連結会計年度（2025年12月期）は引き続き、本中期経営計画のテーマである既存領域の強化、新規領域の拡大にグローバルに取り組んだほか、中国事業の売上高の回復を最重要テーマに成長投資を徹底的に投下したことにより、売上高は109,170百万円、営業利益は13,158百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は8,570百万円、PVAは4,948百万円、EPSは71.65円、ROE10.4%、ROICは10.8%となりました。

| | 2025年12月期 計画 | 2025年12月期 実績 | 2025年12月期 計画比 |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 売上高（百万円） | 109,700 | 109,170 | 0.5%減 |
| 営業利益（百万円） | 12,900 | 13,158 | 2.0%増 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益（百万円） | 8,400 | 8,570 | 2.0%増 |
| PVA(百万円) (Pigeon Value Added) | 4,918 | 4,948 | 0.6%増 |
| EPS（円） | 70.24 | 71.65 | 1.41円増 |
| ROE（%） | 10.7 | 10.4 | 0.3ポイント減 |
| ROIC（%） | 11.0 | 10.8 | 0.2ポイント減 |

（注） ROICの算定に使用する法人税率は30%としております。

なお、2023年12月期を初年度とし、2025年12月期を最終年度とする第8次中期経営計画にて掲げた主な経営指標は次のとおりですが、2023年に発生したALPS処理水放出に起因する中国での風評被害影響など、想定外の課題にも直面し、最終年度である2025年度の当初目標未達となりました。

| 当初目標 | 2024年12月期 | 2025年12月期 | 中期経営計画目標 2025年12月期 |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------------------|
| 売上高（百万円） | 104,171 | 109,170 | 113,800 |
| 営業利益（百万円） | 12,139 | 13,158 | 16,000 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益（百万円） | 8,371 | 8,570 | 10,400 |
| PVA（百万円） （Pigeon Value Added） | 4,353 | 4,948 | 7,437 |
| EPS（円） | 70.00 | 71.65 | 86.92 |
| ROE（%） | 10.5 | 10.4 | 14.5 |
| ROIC（%） | 10.3 | 10.8 | 15.1 |

（注） ROICの算定に使用する法人税率は30%としております。

また、2026年12月期を初年度とし、2028年12月期を最終年度とする第9次中期経営計画にて掲げた主な経営指標は次のとおりです。

| | 2026年12月期 | 2028年12月期 |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| 売上高（百万円） | 113,500 | 125,000 |
| 営業利益（百万円） | 13,900 | 20,000 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益（百万円） | 9,140 | 13,160 |
| PVA（百万円） （Pigeon Value Added） | 5,427 | 9,443 |
| EPS（円） | 76.41 | 110.02 |
| ROE（%） | 11.0 | 14.9 |
| ROIC（%） | 11.3 | 15.4 |

（注） ROICの算定に使用する法人税率は30%としております。

5 【重要な契約等】

該当事項はありません。

6【研究開発活動】

当社グループの研究開発の基本姿勢は、妊娠、出産から子育て、そして高齢者、介護などの生活シーンにおいて生活者の研究を核に新たなニーズを掘り起こし、技術シーズの裏付けを持った新しい商品及びサービスを生み出すことにあります。

中央研究所を拠点とする開発本部では、グループの各開発部門と連携しながら、効率的かつ迅速な商品開発の実現を図ることでグローバル市場での競争優位性の実現を目指しております。特に、当社の商品開発の核となる赤ちゃんの哺乳・授乳に関する基礎研究については専任の開発組織を設置しており、そこで得たナレッジをグローバルに展開することで、永続的に開発可能な体制の強化を図っております。

また、当社では開発本部とともにSCM（サプライチェーンマネジメント）本部において、新商品開発時における商品評価及び量産化後の品質管理を担っております。研究開発から量産化に至る一貫した商品開発体制を備えることにより、各拠点の現地開発体制も含めたグループ全体の商品開発機能の中核を担っております。

さらに、前連結会計年度よりグローバルヘッドオフィス（GHO）に新たにブランドデザイン部を設置し、ブランド戦略と事業戦略の一体化を推進し、「商品を買ってもらう」から「ビジネスに共感し、選んでもらう」ブランドへの更なる進化に寄与すべく、各事業の商品戦略とは異なるアプローチで、商品開発等に取り組んでおります。

日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業及びグローバルヘッドオフィス（GHO）それぞれの役割と責任を明確にすることで、商品企画、商品開発、品質管理も各地で完遂する仕組みを構築しながら、市場の変化を先取りするべくスピードアップを目指すと同時に、研究開発活動において異なる強みを持つ各事業・部門が連携し、更なるシナジーの創出を可能にしております。

今後も、グローバルに安心・安全な商品の提供を目指し、グループ全体の研究開発体制を更に強化してまいります。

なお、研究開発に携わる人員の総数はグループ全体で256名となっており、当連結会計年度における研究開発費の総額は3,511百万円となっております。事業セグメント別の研究開発活動状況は以下のとおりです。

（日本事業）

日本市場では、基幹商品である日本国内市場シェア No. 1（当社調べ）の哺乳器シリーズ「母乳実感®」のボトルに飲み口を取りつけて使用できるドリンキングカップ「magmag（マグマグ）成長実感」の販売に向けた活動を行いました。また、日本市場で注力している新規領域の育児家電カテゴリにおいては、スペースパフォーマンスに優れた新モデル「哺乳びんスチーム除菌・乾燥器 ポチットスリム」の発売に向けた活動など、業界のリーディングブランドとして、お客様の価値観の多様化に応じた新たな製品づくりに継続的に取り組みました。また、介護用品ブランド「ハビナス」より、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」や、舌の汚れを落としやすくするパイナップル由来の清掃成分を配合した「舌の汚れに 口腔保湿ジェルプラス」を新たに発売するなど、引き続き消費者・介護者のニーズに寄り添った新商品開発及び商品ラインアップの拡充に向けた活動を行いました。

この結果、当連結会計年度の研究開発費は1,897百万円となりました。

（中国事業）

中国市場では、基幹商品である哺乳器・乳首カテゴリより、ディズニーデザインの哺乳器などの発売に向けた活動を行いました。スキンケアカテゴリでは、当社独自の「乳児人工皮膚」（ベビー3D皮膚モデル）を用いて開発した新商品「胎脂スキンケアシリーズ」の発売に向けた活動を行いました。また、ベビー向け商品に加え、出生数減少への対応策の一環であるエイジアップ商品の充実も継続的に強化し、キッズ向けのドリンキングカップや保温マグなどを発売しました。

この結果、当連結会計年度の研究開発費は1,058百万円となりました。

（シンガポール事業）

シンガポール事業では、ASEAN地域及びインド市場などにおいて、基幹商品である哺乳器カテゴリのフラッグシップモデルである「SofTouch」（日本における商品名：母乳実感®）シリーズのブランド刷新に関する活動を継続しました。また、初のインド製である広口哺乳器「SoftLatch®2.0」を発売するなど、哺乳器の広口シフト化に向けた活動を更に強化しました。スキンケアカテゴリにおいては、マレーシアでハラルスキンケア新商品である「Milky Baby」を発売するなど、各市場に向けて積極的な研究開発を実施しました。

この結果、当連結会計年度の研究開発費は262百万円となりました。

(ランシノ事業)

ランシノ事業では、哺乳器の素材・サイズのラインアップを拡充させるなど、北米を中心とする欧米市場における哺乳器・乳首の本格展開に向けた開発強化に取り組みました。また、他ブランドとのコラボレーションによるドリンクングカップ等の販売も開始し、哺乳器カテゴリ周辺商品の強化にも取り組みました。妊娠中及び産後の女性をより総合的にサポートすることを目指し、更なる新規商品カテゴリ探索に向けた活動や、多様なニーズのある市場に向けて積極的な研究開発活動を行いました。

この結果、当連結会計年度の研究開発費は237百万円となりました。

(全社)

当社グループの基幹商品である哺乳器のグローバル商品開発を行ったほか、日本市場の育児家電カテゴリの拡大のために、哺乳びんスチーム除菌・乾燥器などの開発サポートも積極的に行いました。

この結果、当連結会計年度の研究開発費は54百万円となりました。

第3【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

当社グループの設備投資は主に「商品力の強化」「生産能力の増強・合理化」を図ることを目的としており、当連結会計年度の設備投資の総額は、3,360百万円となりました。

(日本事業)

当連結会計年度の設備投資の総額は、983百万円であります。
重要な設備の除却、売却等はありません。

(中国事業)

当連結会計年度の設備投資の総額は、1,094百万円であります。
重要な設備の除却、売却等はありません。

(シンガポール事業)

当連結会計年度の設備投資の総額は、688百万円であります。
重要な設備の除却、売却等はありません。

(ランシノ事業)

当連結会計年度の設備投資の総額は、469百万円であります。
重要な設備の除却、売却等はありません。

(全社資産)

当連結会計年度の設備投資の総額は、124百万円であります。
重要な設備の除却、売却等はありません。

2【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次のとおりであります。

(1) 提出会社

2025年12月31日現在

| 事業所名（所在地） | セグメント の名称 | 設備の内容 | 帳簿価額 | | | | | 従業員数 （人） | |
|--------------------------|--------------|--------|----------------------|---------------|------------------------|----------------------|--------------|-------------|-------------|
| | | | 建物及び 構築物 （百万円） | 機械装置 （百万円） | 工具、器具 及び備品 （百万円） | 土地 （百万円） （面積㎡） | その他 （百万円） | | 合計 （百万円） |
| 本社 （東京都中央区） | 日本事業 全社 | 事業所設備 | 122 | — | 39 | — | — | 161 | 215 [65] |
| 筑波事業所 （茨城県稲敷郡阿見町） | 日本事業 全社 | 事業所設備 | 496 | 29 | 91 | 362 (17,098) | 0 | 978 | 35 [38] |
| 中央研究所 （茨城県つくばみらい市） | 日本事業 全社 | 研究開発設備 | 590 | 12 | 68 | 1,062 (15,411) | 22 | 1,757 | 65 [14] |
| 筑波物流センター （茨城県稲敷郡阿見町） | 日本事業 | 物流設備 | 9 | 18 | 0 | (注) 2. | 3 | 32 | (注) 2. |
| 常陸太田物流センター （茨城県常陸太田市） | 日本事業 | 物流設備 | 37 | 45 | 4 | 440 (23,461) | 3 | 532 | — [—] |
| 西日本物流センター （兵庫県神崎郡神河町） | 日本事業 | 物流設備 | 240 | 268 | 49 | 663 (25,710) | 0 | 1,221 | — [—] |

(2) 国内子会社

2025年12月31日現在

| 会社名 | 事業所名 （所在地） | セグメント の名称 | 設備の内容 | 帳簿価額 | | | | | 従業員数 （人） | |
|----------------------------|-----------------------|--------------|--------------------------------------|----------------------|---------------|------------------------|----------------------|--------------|-------------|-------------|
| | | | | 建物及び 構築物 （百万円） | 機械装置 （百万円） | 工具、器具 及び備品 （百万円） | 土地 （百万円） （面積㎡） | その他 （百万円） | | 合計 （百万円） |
| ビジョンホーム プロダクツ㈱ | 本社 （静岡県富士 市） | 日本事業 | 洗剤 化粧品 製造設備 | 3,491 | 1,370 | 161 | 911 (29,866) | 4 | 5,939 | 68 [25] |
| ビジョンマニユ ファクチャリン グ兵庫㈱ | 本社 （兵庫県神崎 郡神河町） | 日本事業 | 母乳パッド ウェット ティッシュ 製造設備 | 329 | 358 | 18 | 670 (31,968) | 384 | 1,762 | 68 [10] |
| ビジョンマニユ ファクチャリン グ茨城㈱ | 本社 （茨城県常陸 太田市） | 日本事業 | ウェット ティッシュ 製造設備 不織布 製造設備 | 477 | 154 | 14 | 963 (41,903) | 5 | 1,615 | 71 [15] |

(3) 在外子会社

2025年12月31日現在

| 会社名 | 事業所名 (所在地) | セグメント の名称 | 設備の内容 | 帳簿価額 | | | | | | 従業員数 (人) |
|--|-------------------------------|--------------|--------------------------------|----------------------|---------------|------------------------|----------------------|--------------|-------------|-------------|
| | | | | 建物及び 構築物 (百万円) | 機械装置 (百万円) | 工具、器具 及び備品 (百万円) | 土地 (百万円) (面積㎡) | その他 (百万円) | 合計 (百万円) | |
| PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD. | CHOMBURI THAILAND | シンガポール 事業 | 母乳パッド ウェット ティッシュ 製造設備 | 276 | 395 | 34 | 364 (45,592) | 37 | 1,107 | 320 [-] |
| PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. | SHANGHAI CHINA | 中国事業 | 乳首 トイレット ー製品 製造設備 | 1,911 | 2,289 | 509 | — (—) | 462 | 5,172 | 232 [-] |
| PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD. | CHANGZHOU JIANGSU CHINA | 中国事業 | 母乳パッド ウェット ティッシュ 製造設備 | 919 | 506 | 245 | — (—) | 13 | 1,684 | 129 [-] |

- (注) 1. 「その他」の金額には、建設仮勘定及び車両運搬具を含んでおります。
2. 筑波物流センターは、筑波事業所内に設置されているため、筑波事業所に一括して記載しております。
3. 従業員数の [] は、臨時従業員数を外数で記載しております。

3 【設備の新設、除却等の計画】

(1) 重要な設備の新設等

重要な設備の新設等の計画はありません。

(2) 重要な設備の売却

重要な設備の売却の計画はありません。

第4【提出会社の状況】

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

①【株式の総数】

| 種類 | 発行可能株式総数(株) |
|------|-------------|
| 普通株式 | 360,000,000 |
| 計 | 360,000,000 |

②【発行済株式】

| 種類 | 事業年度末現在 発行数(株) (2025年12月31日) | 提出日現在 発行数(株) (2026年3月19日) | 上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名 | 内容 |
|------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|------------------|
| 普通株式 | 121,653,486 | 121,653,486 | 東京証券取引所 プライム市場 | 単元株式数は100株であります。 |
| 計 | 121,653,486 | 121,653,486 | — | — |

(2)【新株予約権等の状況】

①【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

②【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4)【発行済株式総数、資本金等の推移】

| 年月日 | 発行済株式 総数増減数 (千株) | 発行済株式 総数残高 (千株) | 資本金増減額 (百万円) | 資本金残高 (百万円) | 資本準備金 増減額 (百万円) | 資本準備金 残高 (百万円) |
|--------------|------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|-----------------------|----------------------|
| 2015年5月1日(注) | 81,102 | 121,653 | — | 5,199 | — | 5,133 |

(注) 株式分割(1:3)によるものであります。

(5)【所有者別状況】

2025年12月31日現在

| 区分 | 株式の状況(1単元の株式数 100株) | | | | | | | 計 | 単元未満 株式の状況 (株) |
|-----------------|---------------------|---------|--------------|------------|---------|------|-----------|-----------|----------------------|
| | 政府及び 地方公共 団体 | 金融機関 | 金融商品 取引業者 | その他の 法人 | 外国法人等 | | 個人 その他 | | |
| | | | | | 個人以外 | 個人 | | | |
| 株主数(人) | 0 | 38 | 32 | 327 | 262 | 191 | 69,342 | 70,192 | — |
| 所有株式数(単元) | 0 | 365,505 | 59,727 | 60,039 | 346,398 | 663 | 381,837 | 1,214,169 | 236,586 |
| 所有株式数の割合 (%) | 0.00 | 30.10 | 4.92 | 4.95 | 28.53 | 0.05 | 31.45 | 100 | — |

(注) 1. 自己株式1,894,536株は、「個人その他」に18,945単元及び「単元未満株式の状況」に36株含めて記載しております。

2. 「その他の法人」には、証券保管振替機構名義の株式が93単元含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2025年12月31日現在

| 氏名又は名称 | 住所 | 所有株式数 (千株) | 発行済株式 (自己株式を 除く。)の総数 に対する所有 株式数の割合 (%) |
|---|--|---------------|---|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 東京都港区赤坂1-8-1 赤坂インター シティAIR | 17,505 | 14.62 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託 口) | 東京都中央区晴海1-8-12 | 9,061 | 7.57 |
| JAPAN ACTIVATION CAPITAL I L. P. (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀 行) | C/O WALKERS CORPORA TE LIMITED, 190 ELG IN AVENUE, GEORGE T OWN, GRAND CAYMAN, KY1-9008, CAYMAN IS LANDS (東京都千代田区丸の内1-4-5 決済 事業部) | 4,260 | 3.56 |
| NORTHERN TRUST C O. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TR EATY ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支 店) | 50 BANK STREET CANA RY WHARF LONDON E14 5NT, UK (東京都中央区日本橋3-11-1) | 3,949 | 3.30 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決 済営業部) | ONE CONGRESS STREE T, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2-15-1 品川イン ターシティA棟) | 3,063 | 2.56 |
| 野村信託銀行株式会社(信託口) | 東京都千代田区大手町2-2-2 | 2,667 | 2.23 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口 4) | 東京都中央区晴海1-8-12 | 2,079 | 1.74 |
| J Pモルガン証券株式会社 | 東京都千代田区丸の内2-7-3 東京ビ ルディング | 2,044 | 1.71 |
| 仲田 洋一 | 神奈川県茅ヶ崎市 | 1,944 | 1.62 |
| ワイ. エヌ株式会社 | 神奈川県茅ヶ崎市東海岸南2-5-49 | 1,678 | 1.40 |
| 計 | - | 48,253 | 40.31 |

(注) 1. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)、株式会社日本カストディ銀行(信託口)、株式会社日本カストディ銀行(信託口4)の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数はそれぞれ17,045千株、7,485千株、64千株であります。

2. 以下の大量保有報告書が公衆の縦覧に供されておりますが、当社として、2025年12月31日現在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・ジャパン株式会社及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 野村証券株式会社及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)

なお、上記①～③における当該大量保有報告書の内容は以下のとおりであります。

| 氏名又は名称 | 住所 | 保有株券等の数 (千株) | 株券等保有割合 (%) |
|-----------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| ブラックロック・ジャパン株式会社 | 東京都千代田区丸の内1-8-3 | 6,117 | 5.03 |
| 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ | 東京都千代田区丸の内1-4-5 | 5,625 | 4.62 |
| 野村證券株式会社 | 東京都中央区日本橋1-13-1 | 5,830 | 4.79 |

注1. 上記の大量保有報告書の表中におけるブラックロック・ジャパン株式会社の共同保有者の保有割合は以下のとおりであります。

| 氏名又は名称 | 住所 | 保有株券等の数 (千株) | 株券等保有割合 (%) |
|--|---|-----------------|----------------|
| ブラックロック・ジャパン株式会社 | 東京都千代田区丸の内1-8-3 | 2,718 | 2.23 |
| ブラックロック・フィナンシャル・マネジメント・インク | 米国 デラウェア州 ウィルミントン リトル・フォールズ・ドライブ 251 | 124 | 0.10 |
| ブラックロック (ネザーランド) BV | オランダ王国 アムステルダム HA1096 アムステルプレイン 1 | 199 | 0.16 |
| ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド | アイルランド共和国 ダブリン ボールスブリッジ ボールスブリッジパーク 2 1階 | 275 | 0.23 |
| ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ | 米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400 | 1,680 | 1.38 |
| ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ、エイ。 | 米国 カリフォルニア州 サンフランシスコ市 ハワード・ストリート 400 | 1,119 | 0.92 |

2. 上記の大量保有報告書(変更報告書)の表中における株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの関係会社である共同保有者の保有割合は以下のとおりであります。

| 氏名又は名称 | 住所 | 保有株券等の数 (千株) | 株券等保有割合 (%) |
|-----------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| 三菱UFJ信託銀行株式会社 | 東京都千代田区丸の内1-4-5 | 3,007 | 2.47 |
| 三菱UFJアセットマネジメント株式会社 | 東京都港区東新橋1-9-1 | 1,394 | 1.15 |
| 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 | 東京都千代田区大手町1-9-2 | 1,223 | 1.01 |

3. 上記の大量保有報告書(変更報告書)の表中における野村證券株式会社の共同保有者の保有割合は以下のとおりであります。

| 氏名又は名称 | 住所 | 保有株券等の数 (千株) | 株券等保有割合 (%) |
|----------------------|---|-----------------|----------------|
| 野村證券株式会社 | 東京都中央区日本橋1-13-1 | -5 | 0.00 |
| ノムラ インターナショナル ピーエルシー | 1 Angel Lane, London EC4R 3AB, United Kingdom | 319 | 0.26 |
| 野村アセットマネジメント株式会社 | 東京都江東区豊洲2-2-1 | 5,516 | 4.53 |

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2025年12月31日現在

| 区分 | 株式数 (株) | 議決権の数 (個) | 内容 |
|-----------------|------------------|-----------|---------------------------|
| 無議決権株式 | — | — | — |
| 議決権制限株式 (自己株式等) | — | — | — |
| 議決権制限株式 (その他) | — | — | — |
| 完全議決権株式 (自己株式等) | 普通株式 1,894,500 | — | 権利関係に何ら限定のない当社における標準となる株式 |
| 完全議決権株式 (その他) | 普通株式 119,522,400 | 1,195,224 | 同上 |
| 単元未満株式 | 普通株式 236,586 | — | 同上 |
| 発行済株式総数 | 121,653,486 | — | — |
| 総株主の議決権 | — | 1,195,224 | — |

(注) 1. 「完全議決権株式 (その他)」には、証券保管振替機構名義の株式9,300株 (議決権の数93個) が含まれております。

2. 「完全議決権株式 (その他)」には、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式128,800株 (議決権の数1,288個) が含まれております。

② 【自己株式等】

2025年12月31日現在

| 所有者の氏名 又は名称 | 所有者の住所 | 自己名義 所有株式数 (株) | 他人名義 所有株式数 (株) | 所有株式数 の合計 (株) | 発行済株式 総数に対する 所有株式数の 割合 (%) |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------------|
| ピジョン株式会社 | 東京都中央区日本橋久松 町4番4号 | 1,894,500 | — | 1,894,500 | 1.56 |
| 計 | — | 1,894,500 | — | 1,894,500 | 1.56 |

(注) 役員報酬BIP信託口が保有する当社株式は上記自己株式に含まれておりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

当社は、2019年3月11日開催の取締役会、同年4月25日開催の第62期定時株主総会の決議を経て、取締役（社外取締役を除く。）を対象に、取締役の報酬と、当社の業績及び株主価値との連動性をより明確にし、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）を導入しております。

① 役員株式所有制度の概要

本制度では、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託（以下「BIP信託」という。）と称される仕組みを採用しております。BIP信託とは、欧米の業績連動型株式報酬 (Performance Share) 制度及び譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock) 制度と同様に、役員及び業績目標の達成度等に応じて、当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を取締役に交付及び給付する制度であります。

- ・ 信託の種類 特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託（他益信託）
- ・ 信託の目的 取締役に対するインセンティブの付与
- ・ 委託者 当社
- ・ 受託者 三菱UFJ信託銀行株式会社
（共同受託者 日本マスタートラスト信託銀行株式会社）
- ・ 受益者 取締役のうち受益者要件を満たす者
- ・ 信託管理人 専門実務家であって当社と利害関係のない第三者
- ・ 信託契約日 2023年5月12日付で延長
- ・ 信託の期間 2023年5月12日～2026年5月31日まで延長
（当初信託期間2019年6月13日～2020年5月31日）
- ・ 制度開始日 2019年6月13日（当初信託の信託開始日）
- ・ 議決権行使 行使しないものといたします。
- ・ 取得株式の種類 当社普通株式
- ・ 信託金の上限金額 600百万円（信託報酬及び信託費用を含む。）
- ・ 株式の取得時期 2023年5月15日～2023年5月31日
- ・ 株式の取得方法 株式市場より取得
- ・ 帰属権利者 当社
- ・ 残余財産 帰属権利者である当社が受領できる残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内といたします。

② 役員に取得させる予定の株式上限総数 195,000株

③ 当該役員株式所有制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲
当社取締役のうち受益者要件を満たす者

2【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

(1)【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2)【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(3)【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

| 区分 | 株式数(株) | 価額の総額(百万円) |
|-----------------|--------|------------|
| 当事業年度における取得自己株式 | 215 | 0 |
| 当期間における取得自己株式 | 30 | 0 |

(注) 1. 当期間における取得自己株式には、2026年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含まれておりません。

2. 取得自己株式には、役員報酬BIP信託口による取得株式は含まれておりません。

(4)【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

| 区分 | 当事業年度 | | 当期間 | |
|-------------------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|
| | 株式数(株) | 処分価額の総額(百万円) | 株式数(株) | 処分価額の総額(百万円) |
| 引き受ける者の募集を行った取得自己株式 | — | — | — | — |
| 消却の処分を行った取得自己株式 | — | — | — | — |
| 合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式 | — | — | — | — |
| その他 (役員報酬BIP信託口が保有する 当社株式の交付) | — | — | — | — |
| 保有自己株式数 | 2,023,423 | — | 2,023,453 | — |

(注) 1. 当期間内における保有自己株式数には、2026年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含まれておりません。

2. 保有自己株式数には、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式128,887株が含まれております。

3 【配当政策】

当社グループは、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おります。また確保した資金は、成長投資への活用を最優先とし、研究開発や新規領域への投資、ブランド強化、生産設備投資及びM&Aなど、グループの持続的成長と収益性向上のために有効に活用してまいります。

なお、株主の皆様への利益還元に関する目標としましては、2023年2月に発表いたしました「第8次中期経営計画（2023年12月期～2025年12月期）」において、連結業績や財務状況等の更なる改善とともに、現在の配当水準を維持した上での安定的な配当を継続することを定めております。

上記の方針、目標に基づき、当事業年度における中間配当金につきましては、1株当たり38円（普通配当38円）として実施し、期末配当金につきましては、1株当たり38円（普通配当38円）を予定しております。その結果、当事業年度における年間配当金は、前期並みとなる1株当たり76円（普通配当76円）を予定しております。

当社は、「会社法第454条第5項の規定に基づき、取締役会の決議をもって中間配当を行うことができる。」旨を定款に定めております。

なお、当期に係る剰余金の配当は以下のとおりであります。

| 決議年月日 | 配当金の総額（百万円） | 1株当たり配当額（円） |
|----------------------------|-------------|-------------|
| 2025年8月7日 取締役会決議 | 4,550 | 38 |
| 2026年3月27日 定時株主総会決議（予定） | 4,550 | 38 |

4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

① コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

■Pigeon Group DNAとPigeon Way

Pigeon Group DNAは、経営理念「愛」と社は「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、ビジョンの存在意義 (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に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」、「社は」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

社は 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
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
誠実

Dedication 本質的な社会課題を見極め、見出し
ご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
あくなき追究

Synergy 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
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
未来をつくるシナジー

Enjoy 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
ワクワクを力に

■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

■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（社会価値及び経済価値）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又は企業価値の毀損、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又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。

② 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

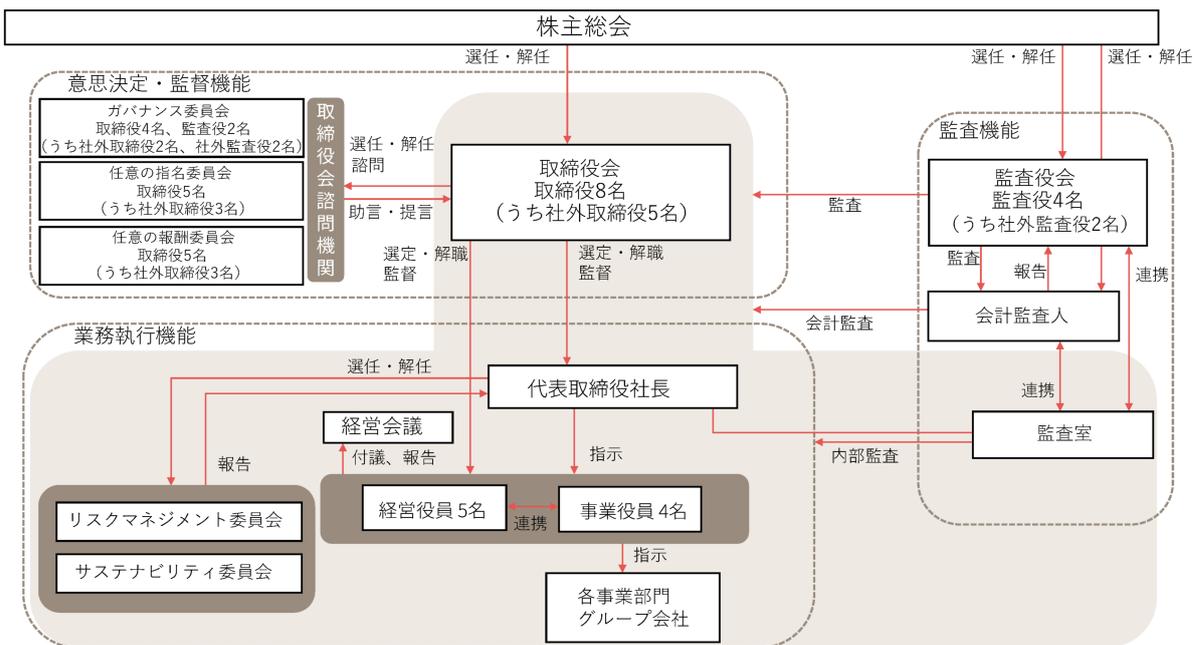
当社は、2026年3月19日（有価証券報告書提出日）現在、監査役会設置会社制度を採用し、監査役による厳格な適法性監査をコンプライアンス経営の基礎としております。現在の主たる経営体制（会議体）は、独立社外取締役5名を含む8名（男性5名、女性3名／日本国籍7名、外国籍1名）で構成される取締役会、社外監査役2名を含む4名（男性3名、女性1名／日本国籍4名）で構成される監査役会、代表取締役社長を議長とし代表取締役社長の指名する取締役及び委任型執行役員であるグループ執行役員で構成される経営会議であり、各会議体の構成員のダイバーシティ拡充にも努めております。なお、グループ執行役員を7名選任し、業務執行取締役2名と合わせて、代表取締役社長直下に経営役員（5名）及び事業役員（4名）として配置しています。この配置により、「製品&サプライチェーン戦略」、「経営戦略」、「財務戦略」、「人材・サステナビリティ戦略」及び「ブランド戦略」といった当社グループにとって重要な機能戦略をグローバルに事業本部横断で実行し、効率的かつ高度に経営基盤強化と事業成長を図ることができる体制にしております。

取締役会は、取締役及び執行役員の職務の執行を監督する権限のもと、法令、定款及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及び監査役の活発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。なお、取締役会とは別の機会として、各取締役及び監査役間における当社グループに関する情報の非対称性を解消し、中長期的な視点で当社グループの経営課題・経営戦略等について議論することを目的とした「未来戦略会議」も年2回設定しております。また、取締役会の諮問機関として、委員長及び委員の過半数が独立社外取締役である任意の指名委員会及び報酬委員会に加え、当社を中心とした当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスの更なる強化を目的として独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外役員とするガバナンス委員会も設置し、活動しております。

監査役は、取締役会だけでなく、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、業務及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。

上場以来、取締役会と監査役会を中心とする現在の経営形態のもと、今日に至るまで順調に業績を伸ばしてまいりましたので、この体制は効果的に機能してきたと考えております。加えて、2015年以降社外取締役を選任・増員することで取締役会の多様性を拡充させ、上記のとおり2023年3月からは取締役会議長を独立社外取締役とすることによって取締役会の監督機能を強化する他、取締役会の諮問機関の設置及び監査役の積極的な監督機能の発揮を通じて、コーポレート・ガバナンスの向上を図っております。

なお、当社の2026年3月19日（有価証券報告書提出日）現在の企業統治体制の模式図は以下のとおりであります。



また、2026年3月19日（有価証券報告書提出日）現在の取締役会、監査役会及び取締役会諮問機関の議長及び構成員は以下のとおりであります。

| 地位 | 氏名 | 取締役会 | 監査役会 | 任意の報酬委員会 | 任意の指名委員会 | ガバナンス委員会 |
|------------------|--------------------|------|------|----------|----------|----------|
| 代表取締役社長 | 矢野 亮 | ○ | | ○ | ○ | ○ |
| 取締役 専務執行役員 | 板倉 正 | ○ | | ○ | ○ | ○ |
| 取締役 上席執行役員 | Kevin Vyse-Peacock | ○ | | | | |
| 社外取締役兼 取締役会議長 | 鳩山 玲人 | ◎ | | | | ○ |
| 社外取締役 | 林 千晶 | ○ | | ○ | | ◎ |
| 社外取締役 | 山口 絵理子 | ○ | | | ○ | |
| 社外取締役 | 三和 裕美子 | ○ | | ◎ | ◎ | |
| 社外取締役 | 永岡 英則 | ○ | | ○ | ○ | |
| 常勤監査役 | 石上 光志 | ○ | ◎ | | | |
| 常勤監査役 | 田島 和幸 | ○ | ○ | | | |
| 社外監査役 | 大津 広一 | ○ | ○ | | | ○ |
| 社外監査役 | 太子堂 厚子 | ○ | ○ | | | ○ |

◎は議長、○は出席メンバーを示しております。

③ 企業統治に関するその他の事項

・内部統制システムの整備の状況

当社の内部統制システムは、上記の企業統治体制の下、取締役会において、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他会社の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム基本方針）を定めた上で、必要な社内規程の制定・改定、ルールの周知・徹底、各種委員会の設置等を行い、取締役・従業員がシステムの適正な運用に努め、内部監査部門及び監査役会がこれを厳格に監視・監査できる体制としております。

当社グループでは、社員一人ひとりが大切にする企業理念として「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」を設定しています。「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、当社グループが社会におい

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。このPigeon Group DNAとPigeon Wayに基づき企業倫理指針と行動規範からなる企業倫理綱領等のコンプライアンス関連規程を定め、当社グループの役員及び従業員が法令はもとより全ての社会規範及びその精神を遵守し、高い倫理観をもって行動するための規範として位置付けております。

当社グループにおけるコンプライアンスを適切かつ円滑に推進するため、代表取締役社長又は代表取締役社長から委任された経営役員もしくは事業役員を委員長とするリスクマネジメント委員会において、コンプライアンス統括部門及び同責任者を選任しております。コンプライアンス統括部門は、コンプライアンスに関する規程その他の仕組みの制定・維持、コンプライアンス教育を中心とする啓蒙の主導・推進という役割を担い、また、コンプライアンスに係るインシデント等の問題が発生した場合には、リスクマネジメント委員会と連携し、案件の内容や性質に応じて外部弁護士へも適宜相談等を行った上で、当該問題への対応を行っております。

社内通報制度として「スピークアップ窓口」、取引先通報制度として「ピジョン・パートナーズライン」を設置することで、不正行為の早期発見を図っており、社内通報制度については社外窓口を含む3つの窓口を設置するとともに、2023年からは匿名性確保及び多言語対応が可能となる通報システムを導入しております。社内外で問題が発見された場合には、関係規程等に基づき、連絡・相談者の保護に十分配慮した上で、事実関係の調査を実施します。各事案に応じて、常勤監査役又はGH0コンプライアンス統括部門担当取締役は当該調査結果等をもとに、対処や是正措置等の要否及びその内容を決定し、GH0コンプライアンス統括部門は、その実施を主導します。なお、当該内容は、上位会議（経営会議又は取締役会）に報告されることになっております。

反社会的勢力との関係排除を行動規範に定め、教育・研修を実施するとともに、不当要求防止責任者の選任など実践的運用のための社内体制を整備し徹底しております。

また、財務報告の信頼性及び適正性を確保するための体制については、内部監査部門において、財務報告に係る内部統制システムの整備・運用状況の検証及び内部監査を行うとともに、取締役会及び監査役会への適切な報告を行うことにより、取締役会及び監査役会が継続的にこれを監視、評価、改善できる体制を整備しております。

・リスク管理体制の整備の状況

当社グループは、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して適切な管理と対処ができる企業グループであることが重要と考え、重要課題（強固な経営基盤構築）において、リスクマネジメントを個別課題としております。当社グループは、リスクマネジメント方針を掲げ、事業継続のための基盤としてリスクマネジメントに取り組んでおります。

当社のリスク管理体制は、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、代表取締役社長又は代表取締役社長から委任された経営役員もしくは事業役員を委員長とするGH0リスクマネジメント委員会を設置しております。同委員会は、事業セグメント（日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業）から集約した以下に記載する重点リスクカテゴリを中核とする当社グループ全体のリスク情報を網羅的に収集し、分析・評価し、自ら又は事業セグメントを通じて、対応策を検討・実施いたします。加えて、GH0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おります。同委員会は、各々の事業セグメントに係るリスク情報を、同セグメント下の子会社に係るリスク情報も含め、収集し、分析・評価し、対応策を検討・実施しております。

また、当社グループは、重点リスクカテゴリとして、「コンプライアンス」「財務」「経営管理・統制」「人権」「情報セキュリティ」「SCM（サプライチェーンマネジメント）」「顧客苦情」を設定しており、当該重点リスクカテゴリに関しては、GH0リスクマネジメント委員会及びGH0リスクマネジメント委員会が指名したリスク主管部門が中心となって、特にグループ横断でのリスク管理及びリスクへの対応を行っております。大規模災害等、当社グループに対する危機が生じた場合には、リスクマネジメント規程及び事業継続計画（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、損失の極小化及び復旧に向けて対応いたします。

・税務に関するガバナンスの状況

当社では、取締役会決議に基づきグループ規程としてグローバル税務ポリシーを定め、当社グループの税務運営の最終責任者、納税に関する考え方、税務リスクマネジメントの方針等を規定しております。グローバル税務ポリシーは、当社のコーポレートサイトにてステークホルダーに開示しております。また、グローバル税務管理規程にて当社グループの税務活動に関与する各人の役割と最小限の管理基準を定義し、各事業セグメントによる当該規程の遵守状況をグローバルヘッドオフィス（GH0）においてモニタリングしております。これらのグループ規程については、理解度チェックテストの実施等の社内教育施策を実施し、税務ガバナンスの向上に取り組んでおります。

https://www.pigeon.co.jp/sustainability/governance_top/tax_initiatives/

・当社の子会社の業務の適正を担保するための体制整備の状況

当社の子会社の業務の適正を担保するための体制の整備状況は以下のとおりです。

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

・責任限定契約の内容の概要

当社は、各社外取締役及び各監査役との間で、会社法第427条第1項及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及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す。

・役員等との間で締結している補償契約の内容の概要

当社は、各取締役及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号の費用及び同項第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又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、又はその職務を行うにつき悪意又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。

・役員等を被保険者として締結している役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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、当社及び当社子会社の全ての取締役、監査役及び執行役員等です。

・取締役の定数

当社の取締役は11名以内とする旨を定款で定めております。

・取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議については、株主総会において議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款に定めております。また、取締役の選任決議については、累積投票によらない旨も定款に定めております。

・取締役会で決議できる株主総会決議事項

a. 自己株式の取得

当社は、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議をもって、市場取引等により自己株式を取得することができる旨を定款に定めております。これは、機動的な資本政策の遂行を可能とすることを目的としております。

b. 取締役及び監査役の責任免除

当社は、取締役の責任免除について、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議をもって、取締役（取締役であった者を含む。）の当会社に対する損害賠償責任を法令の定める範囲内で免除することができる旨を定款に定めております。これは、優秀な取締役の人材確保と取締役が萎縮することなく積極的な意思決定・業務執行を行うことを可能とする環境を整備することを目的としております。また、当社は、監査役の責任免除について、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議をもって、監査役（監査役であった者を含む。）の当会社に対する損害賠償責任を法令の定める範囲で免除することができる旨を定款に定めております。これは、優秀な監査役の人材確保と監査役が期待される役割を十分に発揮することができる環境を整備することを目的としております。

c. 中間配当

当社は、会社法第454条第5項の規定により、取締役会の決議によって、毎年6月30日を基準日として、中間配当を行うことができる旨定款に定めております。これは、株主への機動的な利益還元を可能にするためであります。

・株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨定款に定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものであります。

・取締役会の活動状況

当事業年度において当社は取締役会を合計7回開催しており、各取締役の出席状況は次のとおりです。

| 氏名 | 開催回数 | 出席回数 |
|--------------------|------|------|
| 矢野 亮 | 7回 | 7回 |
| 板倉 正 | 7回 | 7回 |
| Kevin Vyse-Peacock | 7回 | 7回 |
| 鳩山 玲人 | 7回 | 7回 |
| 林 千晶 | 7回 | 7回 |
| 山口 絵理子 | 7回 | 7回 |
| 三和 裕美子 | 7回 | 7回 |
| 永岡 英則 | 7回 | 7回 |

当事業年度、取締役会においては、事業戦略（事業ポートフォリオ）、ブランド戦略、人的資本及び第8次中期経営計画の進捗等の確認並びに第9次中期経営計画の策定等に関する審議、並びにIR/SR、任意の報酬委員会、任意の指名委員会、ガバナンス委員会、サステナビリティ委員会及びリスクマネジメント委員会の活動報告等に関する議論等を行いました。

・取締役会の実効性評価

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、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

| |
|--|
| <p>➢ 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</p> <p>➢ 評価できる点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>➢ 認識した課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 運営等の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・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 |

・任意の報酬委員会の活動状況

当事業年度において当社は任意の報酬委員会を合計7回開催しており、各委員の出席状況は次のとおりです。

| 氏名 | 開催回数 | 出席回数 |
|--------|------|------|
| 矢野 亮 | 6回 | 6回 |
| 板倉 正 | 7回 | 7回 |
| 林 千晶 | 7回 | 7回 |
| 三和 裕美子 | 7回 | 7回 |
| 永岡 英則 | 7回 | 7回 |

(注) 矢野亮氏は、2025年3月27日の任意の報酬委員会委員就任後に開催された任意の報酬委員会への出席状況を記載しております。

当事業年度、任意の報酬委員会においては、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・株式報酬に係る業績目標及び評価テーブルの確認、賞与及び前事業年度の株式報酬に係る業績評価及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係る進捗状況の確認、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係る検討等を行いました。

・任意の指名委員会の活動状況

当事業年度において当社は任意の指名委員会を合計7回開催しており、各委員の出席状況は次のとおりです。

| 氏名 | 開催回数 | 出席回数 |
|--------|------|------|
| 矢野 亮 | 5回 | 5回 |
| 板倉 正 | 7回 | 7回 |
| 山口 絵理子 | 7回 | 7回 |
| 三和 裕美子 | 7回 | 7回 |
| 永岡 英則 | 7回 | 7回 |

(注) 矢野亮氏は、2025年3月27日の任意の指名委員会委員就任後に開催された任意の指名委員会への出席状況を記載しております。

当事業年度、任意の指名委員会においては、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係る検討等を行いました。

・ガバナンス委員会の活動状況

当事業年度において当社はガバナンス委員会を合計6回開催しており、各委員の出席状況は次のとおりです。

| 氏名 | 開催回数 | 出席回数 |
|--------|------|------|
| 矢野 亮 | 6回 | 6回 |
| 板倉 正 | 6回 | 6回 |
| 鳩山 玲人 | 6回 | 6回 |
| 林 千晶 | 6回 | 6回 |
| 大津 広一 | 6回 | 5回 |
| 太子堂 厚子 | 6回 | 6回 |

当事業年度、ガバナンス委員会においては、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。

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

2026年3月19日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は、以下のとおりです。

男性8名 女性4名 （役員のうち女性の比率33.4%）

| 役職名 | 氏名 | 生年月日 | 略歴 | 任期 | 所有株式数 (千株) |
|---|----------------------------|------------|--|------------------------------------|---------------|
| 代表取締役社長 | 矢野 亮 | 1973年7月23日 | 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 代表取締役社長（現任） | 2025年3月 の定時株主 総会終結の 時から1年 | 7 |
| 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) | 板倉 正 | 1964年1月5日 | 1987年4月 当社入社 2008年1月 管理本部人事総務部チーフマネージャー 2009年1月 執行役員人事総務本部長 2012年4月 執行役員THAI PIGEON CO., LTD. 代表取締 役社長 2014年1月 執行役員開発本部長 2014年4月 取締役上席執行役員開発本部長 2015年1月 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 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1月 取締役上席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 2017年3月 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 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 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 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） | 2025年3月 の定時株主 総会終結の 時から1年 | 10 |
| 取締役上席執行役員 ランシノ事業本部長 | Kevin Vyseer Peacock | 1967年5月25日 | 1989年9月 CRODA UK LTD入社 1993年7月 LEEDS UNIVERSITY MBA取得 1996年4月 CRODA UK LTD取締役ヘルスケア事業担当 2001年4月 LANSINOH LABORATORIES, INC. -UK branch 設立 同社取締役社長 2010年2月 LANSINOH LABORATORIES, INC. 代表取締役 社長 2016年4月 当社取締役上席執行役員LANSINOH LABORATORIES, INC. 代表取締役社長 2018年1月 当社取締役上席執行役員ランシノ事業本 部長兼LANSINOH LABORATORIES, INC. 代表 取締役社長（現任） | 2025年3月 の定時株主 総会終結の 時から1年 | - |

| 役職名 | 氏名 | 生年月日 | 略歴 | 任期 | 所有株式数 (千株) |
|---------------|--------|-------------|--|------------------------------------|---------------|
| 取締役 取締役会議長 | 鳩山 玲人 | 1974年1月12日 | 1997年4月 三菱商事株式会社入社 2008年5月 株式会社サンリオ入社 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 株式会社サンリオ取締役 2013年4月 同社常務取締役 2013年6月 株式会社ディー・エヌ・エー社外取締役 2015年6月 Sanrio Media & Pictures Entertainment, Inc. CEO 2016年3月 L I N E 株式会社社外取締役 2016年4月 株式会社サンリオ取締役 当社取締役 2016年6月 トランス・コスモス株式会社社外取締役 (現任) 2016年7月 株式会社鳩山総合研究所代表取締役 (現任) 2021年1月 オツモ株式会社 (現HUMAN MADE株式会 社) 取締役 (現任) 2021年3月 Zホールディングス株式会社社外取締 役・監査等委員 2023年3月 当社取締役兼取締役会議長 (現任) | 2025年3月 の定時株主 総会終結の 時から1年 | 5 |
| 取締役 | 林 千晶 | 1971年8月8日 | 1994年4月 花王株式会社入社 2000年2月 株式会社ロフトワーク設立、同社代表取 締役 2012年2月 マサチューセッツ工科大学メディアラボ 所長補佐 2014年4月 株式会社飛騨の森でクマは踊る代表取締 役社長 2019年5月 株式会社飛騨の森でクマは踊る取締役会 長 (現任) 2020年3月 当社取締役 (現任) 2021年2月 株式会社ロフトワーク取締役会長 2021年11月 株式会社ジズホールディングス社外取 締役 (現任) 2022年4月 株式会社ロフトワーク取締役 (現任) 2022年9月 株式会社Q0設立、同社代表取締役社長 (現任) | 2025年3月 の定時株主 総会終結の 時から1年 | 4 |
| 取締役 | 山口 絵理子 | 1981年8月21日 | 2006年3月 株式会社マザーハウス設立、同社代表取 締役社長 (現任) 2007年11月 MATRIGHOR Limited. 取締役社長 (現任) 2015年12月 MOTHERHOUSE Asia Pacific Limited. 取締 役 2017年8月 瑪利嘉股份有限公司取締役 (現任) 2020年3月 当社取締役 (現任) | 2025年3月 の定時株主 総会終結の 時から1年 | 0 |
| 取締役 | 三和 裕美子 | 1965年10月12日 | 1988年4月 野村證券株式会社入社 1996年4月 明治大学商学部助手 1997年4月 同大学商学部専任講師 2000年4月 同大学商学部専任助教授 2002年4月 地方公務員共済組合連合会資金運用委員 2005年10月 明治大学商学部専任教授 (現任) 2006年4月 ミシガン大学ビジネススクール客員研究 員 2020年4月 全国市町村職員共済組合連合会資金運用 委員 (現任) 2020年6月 エーザイ株式会社社外取締役 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 当社取締役 (現任) 2022年8月 I-0ウェルス・アドバイザーズ株式会社代 表取締役 (現任) 2025年6月 オークマ株式会社社外取締役 (現任) | 2025年3月 の定時株主 総会終結の 時から1年 | 3 |

| 役職名 | 氏名 | 生年月日 | 略歴 | 任期 | 所有株式数 (千株) |
|-------|-------|------------|---|------------------------|---------------|
| 取締役 | 永岡 英則 | 1972年8月11日 | 1996年4月 株式会社コーポレートディレクション入社 2000年5月 株式会社アクシブドットコム（現株式会社CARTA HOLDINGS）入社 2000年9月 同社取締役CFO（現任） 2011年3月 株式会社VOYAGE VENTURES（現株式会社CARTA VENTURES）設立、同社代表取締役（現任） 2013年12月 株式会社リサーチパネル取締役（現任） 2024年3月 当社取締役（現任） 2025年7月 株式会社CARTA ZERO取締役 | 2025年3月の定時株主総会終結の時から1年 | 6 |
| 常勤監査役 | 石上 光志 | 1962年7月8日 | 1986年3月 当社入社 2006年1月 マーケティング本部マーケティング部チーフマネージャー 2007年1月 執行役員HHC・介護事業本部長 2013年1月 執行役員ヘルスケア・介護事業本部長兼ピジョンタヒラ株式会社代表取締役社長 2016年1月 執行役員ピジョンタヒラ株式会社専務取締役 2018年1月 執行役員人事総務本部長 2019年12月 執行役員管理本部長 2022年3月 常勤監査役（現任） | 2023年3月の定時株主総会終結の時から4年 | 44 |
| 常勤監査役 | 田島 和幸 | 1967年3月31日 | 1994年3月 当社入社 2008年1月 THAI PIGEON CO., LTD. 代表取締役社長 2012年4月 当社開発本部商品開発部チーフマネージャー 2014年1月 当社開発本部企画設計部チーフマネージャー 2017年1月 当社執行役員品質管理本部長 2020年12月 当社執行役員購買・品質管理本部長 2022年12月 当社執行役員SCM本部長 2025年3月 常勤監査役（現任） | 2025年3月の定時株主総会終結の時から2年 | 12 |
| 監査役 | 大津 広一 | 1966年5月26日 | 1989年4月 株式会社富士銀行（現株式会社みずほ銀行）入社 1995年7月 BZW証券会社（現パークレイズ証券株式会社）入社 1996年9月 株式会社グロービス入社 1999年4月 アントレピア株式会社入社 2003年7月 大津広一事務所設立、同事務所代表 2004年4月 同事務所を株式会社オオツ・インターナショナルに改組、同社代表取締役社長（現任） 2015年4月 早稲田大学大学院経営管理研究科客員教授 2015年4月 多摩大学大学院経営情報学研究科客員教授 2015年8月 株式会社スプリックス社外取締役・監査等委員 2019年4月 当社監査役（現任） 2022年4月 ビジネス・ブレイクスルー大学大学院客員教授（現任） | 2023年3月の定時株主総会終結の時から4年 | 9 |

| 役職名 | 氏名 | 生年月日 | 略歴 | 任期 | 所有株式数 (千株) |
|-----|--------|-----------|---|------------------------|---------------|
| 監査役 | 太子堂 厚子 | 1975年7月3日 | 2001年10月 弁護士登録（東京弁護士会） 2001年10月 森綜合法律事務所（現森・濱田松本法律事務所外国法共同事業）入所 2010年1月 同法律事務所パートナー（現任） 2015年6月 カンダホールディングス株式会社社外監査役 2018年6月 株式会社ジュピターテレコム（現JCOM株式会社）社外監査役（現任） 2019年4月 当社監査役（現任） 2022年6月 株式会社T&Dホールディングス社外取締役・監査等委員（現任） | 2023年3月の定時株主総会終結の時から4年 | 2 |
| 計 | | | | | 106 |

- (注) 1. 鳩山玲人氏、林千晶氏、山口絵理子氏、三和裕美子氏及び永岡英則氏は、社外取締役です。
2. 大津広一氏及び太子堂厚子氏は、社外監査役です。
3. 当社では、経営の意思決定・監督機能（ガバナンス）と業務執行の相互連携を図るとともに取締役の業務執行責任を明確化することを目的として、2012年4月26日付で従来の執行役員制度に加え委任型執行役員制度を導入し、さらに2025年12月16日付で新たにグループ執行役員を新設し、コーポレート・ガバナンスの更なる充実に取り組んでおります。なお、上記の役付執行役員を兼務する取締役のほか、グループ執行役員が7名（男性6名、女性1名）、執行役員が7名（男性6名、女性1名）おります。
4. 田島和幸氏は、前任者の辞任に伴う就任であるため、当社定款の定めにより、前任者の任期満了の時までとなります。なお、前任者の任期は、2023年3月の定時株主総会終結の時から4年間であります。

② 社外役員の状況

2026年3月19日（有価証券報告書提出日）現在の当社の社外取締役は5名、社外監査役は2名であります。

社外取締役は、取締役会等の重要会議に出席し、それぞれ専門的な知見及び豊富な経験に基づき当社の経営戦略に関する助言・提言を行い、意思決定の妥当性確保及びコーポレート・ガバナンスの向上のために職務を遂行しております。また、社外監査役につきましても、取締役会等の重要会議に出席し、それぞれ専門的な知見及び豊富な経験に基づき助言・提言を行うなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するために職務を遂行しております。

2026年3月19日（有価証券報告書提出日）現在、社外取締役鳩山玲人氏、林千晶氏、山口絵理子氏、三和裕美子氏及び永岡英則氏は、当社株式をそれぞれ53百株、47百株、9百株、35百株及び60百株保有しており、社外監査役大津広一氏及び太子堂厚子氏は、当社株式をそれぞれ91百株及び21百株保有しております。

なお、当社と社外取締役及び社外監査役との間に人的関係、取引関係、その他の利害関係はありません。

また、当社では、当社グループ、取引先、株主、顧問・コンサルタント、寄付先、近親者という6つの観点から策定した当社の社外取締役及び社外監査役の独立性基準を有しており、当該基準に基づいて当社経営陣から独立した立場で職務を遂行できる十分な独立性が確保できる人材を社外取締役及び社外監査役として選任しております。

上記の社外取締役及び社外監査役と当社との関係に関する記載のとおり、2026年3月19日（有価証券報告書提出日）現在の社外取締役5名及び社外監査役2名と当社の一般株主との間に利益相反の生じるおそれはないと判断しておりますので、社外取締役鳩山玲人氏、林千晶氏、山口絵理子氏、三和裕美子氏及び永岡英則氏並びに社外監査役大津広一氏につきましては、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。

社外監査役太子堂厚子氏につきましても、同独立役員の要件を全て満たしており、当社の一般株主と利益相反の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、独立役員としての指定、届け出は行っておりません。

③ 社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

監査役、内部監査部門及び会計監査人は、定期・不定期に情報共有を図るとともに、必要に応じて随時情報・意見交換を行うなど、相互の連携を図っております。社外監査役2名を含む4名の監査役は、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全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。

- a. ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制
- b. 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
- c. 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、全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、具体的な是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是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。

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

当社は監査役会設置会社であり、有価証券報告書提出日現在、監査役会は、社内出身の常勤監査役2名と社外監査役2名の計4名で構成されております。社外監査役大津広一氏は、米国においてMBAを取得、また、会計・財務領域に軸足を置いた長年の経営コンサルティング及び諸教育機関における教授・講師経験があることから、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。社外監査役太子堂厚子氏は、弁護士として、特にコーポレート・ガバナンス、内部統制分野において、専門性の高い経営への助言・提言をされた経験を有しており、法務に関する相当程度の知見を有しております。

監査役会は、監査の方針、業務の分担等に従い、取締役会等重要会議への出席、取締役からの聴取や重要決議書類等の閲覧、業務及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報告を受けるとともに、社内から聴取した情報等について、監査役からフィードバックをする等、意見交換を行っております。

会計監査人との関係では、監査役は監査の独立性と適正性を監視しながら、会計監査人の監査計画及び会計監査報告（期中レビュー・期末決算の都度）の受領と協議を行う他、会計監査人との意見交換を行うことで連携を図っております。また、監査室をはじめとする内部監査部門とも、適宜相互の情報交換・意見交換を行うなどの連携を密にして、監査の実効性と効率性の向上に努めております。

監査役会は、原則として3か月に1回開催しております。また、必要あるときは随時開催しております。当事業年度においては合計8回開催しており、各監査役の出席状況は次のとおりです。

| 区分 | 氏名 | 出席回数(注) |
|-------|-------|---------|
| 常勤監査役 | 西本浩 | 4回 |
| 常勤監査役 | 石上光志 | 8回 |
| 常勤監査役 | 田島和幸 | 4回 |
| 監査役 | 大津広一 | 8回 |
| 監査役 | 太子堂厚子 | 8回 |

(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、西本浩氏は辞任いたしました。

2. 2025年3月27日開催の第68期定時株主総会において、田島和幸氏は新たに常勤監査役に選任され、就任いたしました。

監査役会における主な検討事項は、監査の方針及び監査実施計画、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性等です。

また、常勤監査役の活動として、取締役等との意思疎通、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類の閲覧、本社及び主要な事業所における業務及び財産状況の調査を行っております。これら調査にあたっては、海外子会社を含む主要な拠点への実地往査を実施しており、あわせて子会社の取締役等及び監査役との意思疎通・情報交換や子会社からの事業報告の確認、会計監査人からの監査の実施状況・結果の報告の確認を行っております。

② 内部監査の状況

a. 内部監査の組織・人員及び手続き

当社は内部監査機能として代表取締役社長の直轄組織として監査室（9名）を設置しております。監査室は客観性を確保するため、業務執行ラインである各事業運営部門及び事業管理部門から独立した組織として位置付けられております。内部監査は取締役会で承認された「内部監査規程」に基づき、当社グループ内のリスク評価に基づいて年間計画を策定し、当社及び子会社に対して、財務報告の適正性、業務の有効性、効率性、コンプライアンス及び資産保全の観点から、定期的に内部監査を実施しております。監査結果については、代表取締役社長に直接報告を行うとともに、取締役会及び監査役会に対しても報告され、評価と継続的な改善提言がPDCAサイクルにより実施されております。

また、監査室では内部統制評価事務局の機能も有しており、金融商品取引法にて定められている「財務報告に係る内部統制の有効性」に係る基本計画、方針や具体策を決定しております。内部統制の実施状況については、監査を実施し、各部門や子会社が必要な改善を行い、監査役監査や会計監査において、内部統制システムの構築・運用状況が妥当であることを確認しております。

b. 監査役、会計監査人及び監査室の連携状況

監査室と監査役は、会計監査人から監査計画、期中・期末会計監査結果及び監査上の主要な検討事項等の説明を受け、定期的かつ必要に応じて意見交換を行っています。

また、財務報告に係る内部統制の計画・整備状況・評価や必要に応じて内部監査の結果等についても、適時情報共有を行い、相互連携に努めております。

c. 内部監査の実効性を確保するための取組み

監査役に対しては内部監査報告だけでなく、必要に応じて情報共有と意見交換を行っています。また、監査役会が定例（年2回）で開催している子会社監査役連絡会には監査室も出席しております。

また、年2回開催されているリスクマネジメント委員会において、監査室長はオブザーバーとして出席し、グループ全体のリスク情報の適時な把握に努めております。

③ 会計監査の状況

a. 監査法人の名称

PwC Japan有限責任監査法人

b. 継続監査期間

12年間

c. 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員 鶴飼 千恵

指定有限責任社員 業務執行社員 平岡 伸也

d. 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士4名、その他13名であります。

e. 監査法人の選定方針と理由

当社の監査役会は、外部会計監査人に関しては、グローバルに展開するアカウンティング・ファームのメンバーであり、一定数以上の公認会計士を有する監査法人で多数の上場会社監査（会社法監査、金商法監査）の実績の有無を選定方針としております。PwC Japan有限責任監査法人は、監査計画・監査方法及び監査実施体制の妥当性、並びに当社の経営陣（取締役等）及び監査役会・内部監査部門との円滑なコミュニケーションが確保されております。

f. 監査役及び監査役会による監査法人の評価

当社の監査役及び監査役会は、経理財務部門及び内部監査部門と協同し、①監査法人の品質管理、②監査チームの独立性、③監査報酬の水準・妥当性、④監査役等とのコミュニケーション、⑤経営陣・内部監査部門とのコミュニケーション、⑥グループ監査体制、⑦不正リスクへの配慮の各項目で監査法人を評価し、職務執行状況等を総合的に判断した上で、再任の可否を判断しております。

④ 監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬の内容

| 区分 | 前連結会計年度 | | 当連結会計年度 | |
|-------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
| | 監査証明業務に基づく報酬（百万円） | 非監査業務に基づく報酬（百万円） | 監査証明業務に基づく報酬（百万円） | 非監査業務に基づく報酬（百万円） |
| 提出会社 | 78 | — | 69 | — |
| 連結子会社 | — | — | — | — |
| 計 | 78 | — | 69 | — |

b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク（PwC）に対する報酬（a. を除く）

| 区分 | 前連結会計年度 | | 当連結会計年度 | |
|-------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
| | 監査証明業務に基づく報酬（百万円） | 非監査業務に基づく報酬（百万円） | 監査証明業務に基づく報酬（百万円） | 非監査業務に基づく報酬（百万円） |
| 提出会社 | — | 17 | — | 6 |
| 連結子会社 | 178 | 24 | 171 | 43 |
| 計 | 178 | 42 | 171 | 49 |

当社における非監査業務及び連結子会社における非監査業務の内容は、前連結会計年度及び当連結会計年度ともに、移転価格税制をはじめとする国際税務等に関する業務であります。

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

監査公認会計士等に対する監査報酬の決定方針は、監査法人より、過去の監査の実績等を踏まえた監査計画に基づいた監査報酬の見積を受け、業務内容、業務量（時間）並びに監査メンバーの妥当性等の監査の品質を検討した上で、監査役会の同意のもと、取締役会の決議により決定しております。

e. 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、日本監査役協会の公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、経営執行部門及び監査法人から必要書類を入手し、報告を受けた上で、会計監査人の職務執行状況、監査計画の内容、報酬見積りの算出根拠などを確認し検討した結果、会計監査人の報酬額等に同意しております。

(4) 【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は、役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針を、企業理念、重要課題及びコーポレート・ガバナンスに関する考え方をもとに、役員報酬ポリシーにおいて報酬構成・支給内容等を定めております。

a. 基本方針

- 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」及び「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
- なお、グループ執行役員の報酬は、役員報酬の基本方針に従い設計をしております。

b. 報酬水準

役員報酬の水準は、当社の経営環境及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、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% |

c. 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」及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、独立社外取締役及び監査役の報酬は、「基本報酬」のみで構成されます。

（注）会社法施行規則第98条の5における業績連動報酬等に「賞与」及び「株式報酬」、非金銭報酬等に「株式報酬」が該当します。

1) 報酬項目の概要

（基本報酬）

4つの事業部門における各取締役の役割と責任に応じて役位を定め、役位ごとに金額を決定し、月額報酬として毎月支給します。

（賞与）

年度ごとの当社グループの連結業績の向上及び重要課題の解決に対するインセンティブ付与を目的として毎年3月に支給します。

原則として、連結業績に係る指標（売上高、営業利益、PVA（Pigeon Value Addedと称する当社独自の経営指標））や重要課題に係る指標（事業競争力向上とビジネス強靱化、強固な経営基盤の構築）の目標達成度等に応じて、役位ごとに定められた賞与基準額をもとに、0～150%の範囲内で変動します。連結業績に係る指標については、本業の規模や収益の拡大及び資本コストを上回る企業価値の創造を後押しするために使用します。重要課題に係る指標については、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、「創って」「作って」「届ける」を叶える「強靱な体制」を構築するとともに、グローバルヘッドオフィス（GHO）/4事業体制の強化と積極果敢に挑戦できるコーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組むことで、中長期にわたり企業価値を拡大させ、社会にとってなくてはならない会社を目指します。また、これらの考えに共感・賛同いただけるよう株主や投資家とのエンゲージメントを積極的に実施することで、赤ちゃんに寄り添い続けるための強固な経営基盤の構築をします。

目標値については、売上高及び営業利益は毎期初に決算短信にて公表する業績予想値、PVA及び重要課題に係る指標（事業競争力とビジネス強靱化、強固な経営基盤の構築）は期初計画値を使用します。

担当部門を有する業務執行取締役に関しては、70%は連結業績及び重要課題、30%は担当部門業績（売上高、営業利益及びPVA）の目標達成度に応じて、0～150%の範囲内で変動します。

各指標の評価割合は、以下のとおりです。

| 指標 | | 評価割合 |
|------|-----------------|------|
| 連結業績 | 売上高 | 40% |
| | 営業利益 | 30% |
| | PVA | 20% |
| 重要課題 | 事業競争力向上とビジネス強靱化 | 10% |
| | 強固な経営基盤の構築 | |

(株式報酬)

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

原則として、中期経営計画に掲げる連結業績に係る指標（EPS成長率、TSR（Total Shareholder Return:株主総利回り）及びROIC）や重要課題に係る指標（環境負荷軽減、社会課題への貢献及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、役員ごとに定められた株式報酬基準額をもとに、0～150%の範囲内で変動します。連結業績に係る指標について、事業収益性や効率性の更なる改善及び中長期的な企業価値の向上を後押しするために使用します。重要課題に係る指標については、この世界をもっと赤ちゃんとやさしい場所にするために、多様な人材が自分らしく挑戦し成長できる組織風土を醸成することで、事業活動を行う全ての国・地域において、赤ちゃんとお母さん、そのご家族を取り巻く社会課題への貢献や環境負荷につながる要因の軽減に取り組みます。なお、中期経営計画に掲げる目標値の大幅な変更を行った場合、株式報酬における目標値の妥当性につき、任意の報酬委員会にて審議の上、取締役会にて決議します。

各指標の評価割合は、以下のとおりです。

| 指標 | | 評価割合 |
|------|-------------------|------|
| 連結業績 | EPS成長率 | 30% |
| | TSR（相対比較） | 30% |
| | ROIC | 20% |
| 重要課題 | 環境負荷軽減 | 20% |
| | 社会課題への貢献 | |
| | 存在意義実現のための人材・組織風土 | |

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

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

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

| 報酬の種類 | 構成割合 |
|-------|------|
| 基本報酬 | 60% |
| 賞与 | 20% |
| 株式報酬 | 20% |

d. 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、委員長及び委員の過半数以上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。任意の報酬委員会は、原則として、年4回以上実施することとしており、役員報酬等の額及びその算定方法並びに個人別の報酬等の内容の決定方針に係る以下記載の主要アジェンダ等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行い、取締役会はその助言・提言内容を最大限に尊重して意思決定を行います。なお、役員報酬等は、株主総会において決議された報酬等の上限の範囲内で支給するものとします。

また、社外からの客観的視点及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（HRガバナンス・リーダーズ株式会社）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、従業員給与額及び配当金額等を考慮し、報酬制度の内容について検討することとします。

なお、取締役会の実効性強化のために、役員指名・報酬領域に係る活動について、任意の指名委員会及び報酬委員会が連携を図っております。また、取締役会の実効性評価の中で、任意の報酬委員会の実効性評価を行っております。

<任意の報酬委員会の主要アジェンダ>

- ・役員報酬ガバナンスのあり方
- ・役員報酬ポリシーに係る修正要否
- ・個人別の役員報酬水準（役位別の基準額）
- ・賞与及び株式報酬に係る業績目標及び評価テーブル
- ・前事業年度の賞与に係る業績評価及び個人別支給額等
- ・前事業年度の株式報酬に係る業績評価及び個人別支給額等
- ・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係る対応要否
- ・任意の報酬委員会の実効性向上

当社の役員報酬等に関しては、2019年4月25日開催の第62期定時株主総会にて、報酬限度額を年額800百万円以内（うち社外取締役100百万円以内、また使用人分給与を含まない。）とすることが決議されております。なお、決議時の取締役員数は10名でうち社外取締役は3名、有価証券報告書提出日現在は、取締役員数は8名でうち社外取締役は5名となっております。

また、この報酬枠とは別枠で、2023年3月30日開催の第66期定時株主総会にて、業績連動型株式報酬限度額として、1事業年度を対象として200百万円以内とすることが決議されております。なお、対象となる取締役員数は決議時4名、有価証券報告書提出日現在3名となっております。

e. 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、又は取締役（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、賞与及び株式報酬を受ける権利の全部もしくは一部の没収又は支給済みの賞与及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、賞与及び株式報酬を受ける権利の全部もしくは一部の没収又は支給済みの賞与及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。

f. 業績連動報酬に係る指標の目標及び実績

当事業年度における業績連動報酬に係る指標の目標及び実績は以下のとおりです。

<賞与の業績連動報酬に係る指標の目標及び実績>

| 指標 | | ウエイト | 目標 | 実績 | 達成率* | 業績連動係数 |
|------|---------------|------|-------------------------|---------------------|------|--------|
| 連結業績 | 売上高 | 40% | 109,700百万円 | 109,170百万円 | 100% | 100% |
| | 営業利益 | 30% | 12,900百万円 | 13,158百万円 | 102% | 105% |
| | PVA | 20% | 4,918百万円 | 4,948百万円 | 101% | 103% |
| 重要課題 | 哺乳器ワイドネック比率向上 | 5% | **35% | 36% | 103% | 103% |
| | ESGスコアの維持・向上 | 5% | FTSE 3.9以上 MSCI AA以上 | FTSE 4.3 MSCI AA | - | 150% |

*小数点第一位を四捨五入

**中東・インドネシア・インドの3カ国合計

<株式報酬の業績連動報酬に係る指標の目標及び実績>

| 指標 | | ウエイト | 目標 | 実績 | 達成率 | 業績連動係数 |
|------|-----------------------------|------|----------------------------------|--------|--------|--------|
| 連結業績 | EPS成長率 | 30% | 21.19% | △0.10% | △0.50% | 0.00% |
| | TSR（相対比較）* | 30% | - | 7/9位 | - | 75.00% |
| | ROIC | 20% | 15.10% | 10.80% | 71.50% | 71.50% |
| 重要課題 | Pigeon Green Action Planの実行 | 5% | 各SBUが定めた目標値 | 100% | 100% | 90.00% |
| | 育児に関する多様な支援・啓蒙活動 | 5% | 各SBUが定めた目標値 | 100% | 100% | |
| | 従業員エンゲージメントの向上 | 10% | 存在意義実現に関連するスコア3項目について、2023年比+0.1 | 0.08 | 80% | |

*TSRはピアグループ企業（9社）と比較し、順位に応じて評価

② 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

| 役員区分 | 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（人） |
|-------------------|-----------------|-----------------|--------|-------|------------------|---------------|
| | | 固定報酬 | 業績連動報酬 | 退職慰労金 | 左記のうち、 非金銭報酬等 | |
| 取締役 (社外取締役を除く) | 417 | 237 | 141 | 38 | 37 | 4 |
| 社外取締役 | 68 | 68 | - | - | - | 5 |
| 監査役 (社外監査役を除く) | 55 | 55 | - | - | - | 3 |
| 社外監査役 | 24 | 24 | - | - | - | 2 |

③ 連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

| 氏名 | 連結報酬等の総額 (百万円) | 役員区分 | 会社区分 | 連結報酬等の種類別の額 (百万円) | | |
|------------------------|-------------------|------|--------------------------------|-------------------|--------|-------|
| | | | | 固定報酬 | 業績連動報酬 | 退職慰労金 |
| 矢野 亮 | 102 | 取締役 | 提出会社 | 61 | 41 | — |
| Kevin Vyse- Peacock | 253 | 取締役 | 提出会社 | — | 9 | — |
| | | 取締役 | LANSINOH LABORATORIES, INC. | 109 | 134 | — |

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を純投資目的である投資株式とし、それ以外の保有する株式を純投資目的以外の目的で保有する投資株式と区分しております。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

保有方針につきましては、株式保有に伴う関係・連携強化によるシナジーが、中長期的に見て、当社グループの持続的な企業価値向上に資すると判断した場合に、発行会社の株式を政策的に保有することを基本としております。

保有の合理性につきましては、個別銘柄ごとに、当社の資本コストをベースに実際のリターンや取引状況を踏まえて検証し、保有の適否も含めて取締役会にて検証しております。

b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

| | 銘柄数 (銘柄) | 貸借対照表計上額の 合計額 (百万円) |
|------------|-------------|------------------------|
| 非上場株式 | 2 | 500 |
| 非上場株式以外の株式 | 1 | 58 |

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

| | 銘柄数 (銘柄) | 株式数の増加に係る取得 価額の合計額 (百万円) | 株式数の増加の理由 |
|------------|-------------|-----------------------------|--------------|
| 非上場株式 | 1 | 1 | 取引先持株会での定期買付 |
| 非上場株式以外の株式 | — | — | — |

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

| | 銘柄数 (銘柄) | 株式数の減少に係る売却 価額の合計額 (百万円) |
|------------|-------------|-----------------------------|
| 非上場株式 | — | — |
| 非上場株式以外の株式 | — | — |

c. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報
 特定投資株式

| 銘柄 | 当事業年度 | 前事業年度 | 保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由 | 当社の株式の 保有の有無 |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|---|-----------------|
| | 株式数（株） | 株式数（株） | | |
| | 貸借対照表計上額 （百万円） | 貸借対照表計上額 （百万円） | | |
| PT. MULTI INDOCITRA TBK. | 11,000,000 | 11,000,000 | （保有目的）インドネシア国内における 商品販売等における取組関係の強化 （定量的な保有効果）（注） | 無 |
| | 58 | 52 | | |

（注）定量的な保有効果については記載が困難であるため記載しておりませんが、保有の合理性は、当社の資本コストをベースに取引状況を確認し、取締役会において検証しております。

- ③ 保有目的が純投資目的である投資株式
 該当事項はありません。

第5【経理の状況】

1. 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

- (1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号）に基づいて作成しております。
- (2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という）に基づいて作成しております。
また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

2. 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）の連結財務諸表及び事業年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）の財務諸表について、PwC Japan有限責任監査法人により監査を受けております。

3. 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握し、連結財務諸表等に反映できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構に加入し、また、同機構等が主催する研修に参加する等の取組を行っております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

① 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

| | 前連結会計年度 (2024年12月31日) | 当連結会計年度 (2025年12月31日) |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び預金 | 39,201 | 39,609 |
| 受取手形及び売掛金 | ※1 18,392 | ※1 18,642 |
| 商品及び製品 | 10,356 | 12,600 |
| 仕掛品 | 616 | 658 |
| 原材料及び貯蔵品 | 3,038 | 3,006 |
| 未収入金 | 399 | 512 |
| その他 | 1,514 | 1,585 |
| 貸倒引当金 | △57 | △52 |
| 流動資産合計 | 73,462 | 76,561 |
| 固定資産 | | |
| 有形固定資産 | | |
| 建物及び構築物 | 28,729 | 29,461 |
| 減価償却累計額及び減損損失累計額 | △15,311 | △17,424 |
| 建物及び構築物（純額） | ※2 13,418 | ※2 12,036 |
| 機械装置及び運搬具 | 23,114 | 23,770 |
| 減価償却累計額及び減損損失累計額 | △16,778 | △17,746 |
| 機械装置及び運搬具（純額） | ※2 6,336 | ※2 6,023 |
| 工具、器具及び備品 | 12,143 | 12,893 |
| 減価償却累計額及び減損損失累計額 | △9,158 | △9,968 |
| 工具、器具及び備品（純額） | ※2 2,984 | ※2 2,925 |
| 土地 | ※2 7,354 | ※2 7,351 |
| 建設仮勘定 | 748 | 1,338 |
| 有形固定資産合計 | 30,841 | 29,676 |
| 無形固定資産 | | |
| のれん | 20 | — |
| ソフトウェア | 1,031 | 915 |
| その他 | 243 | 264 |
| 無形固定資産合計 | 1,295 | 1,179 |
| 投資その他の資産 | | |
| 投資有価証券 | 553 | 561 |
| 繰延税金資産 | 1,535 | 1,495 |
| その他 | 624 | 614 |
| 貸倒引当金 | △4 | — |
| 投資その他の資産合計 | 2,709 | 2,671 |
| 固定資産合計 | 34,846 | 33,527 |
| 資産合計 | 108,308 | 110,088 |

(単位：百万円)

| | 前連結会計年度 (2024年12月31日) | 当連結会計年度 (2025年12月31日) |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | | |
| 支払手形及び買掛金 | 5,195 | 5,121 |
| 電子記録債務 | 369 | 366 |
| 未払金 | 3,771 | 3,701 |
| 未払費用 | 2,189 | 2,782 |
| 未払法人税等 | 996 | 1,128 |
| 賞与引当金 | 1,067 | 1,119 |
| 製品自主回収関連費用引当金 | 20 | 144 |
| 訴訟損失引当金 | 6 | — |
| その他 | 3,765 | 3,763 |
| 流動負債合計 | 17,383 | 18,127 |
| 固定負債 | | |
| リース債務 | 1,769 | 1,359 |
| 繰延税金負債 | 3,405 | 3,633 |
| 退職給付に係る負債 | 659 | 752 |
| 株式給付引当金 | 248 | 129 |
| その他 | 234 | 199 |
| 固定負債合計 | 6,318 | 6,073 |
| 負債合計 | 23,701 | 24,201 |
| 純資産の部 | | |
| 株主資本 | | |
| 資本金 | 5,199 | 5,199 |
| 資本剰余金 | 5,132 | 5,132 |
| 利益剰余金 | 58,303 | 57,717 |
| 自己株式 | △1,489 | △1,360 |
| 株主資本合計 | 67,145 | 66,689 |
| その他の包括利益累計額 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 28 | 32 |
| 為替換算調整勘定 | 13,969 | 16,194 |
| その他の包括利益累計額合計 | 13,998 | 16,227 |
| 非支配株主持分 | 3,463 | 2,970 |
| 純資産合計 | 84,607 | 85,887 |
| 負債純資産合計 | 108,308 | 110,088 |

②【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|-----------------|---|---|
| 売上高 | 104,171 | 109,170 |
| 売上原価 | 52,799 | 54,331 |
| 売上総利益 | 51,372 | 54,839 |
| 販売費及び一般管理費 | ※1, ※2 39,233 | ※1, ※2 41,680 |
| 営業利益 | 12,139 | 13,158 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | 355 | 300 |
| 受取配当金 | 13 | 12 |
| 助成金収入 | 715 | 652 |
| 為替差益 | 1 | — |
| その他 | 189 | 174 |
| 営業外収益合計 | 1,276 | 1,139 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 75 | 86 |
| 為替差損 | — | 508 |
| その他 | 57 | 22 |
| 営業外費用合計 | 132 | 616 |
| 経常利益 | 13,282 | 13,681 |
| 特別利益 | | |
| 固定資産売却益 | ※3 158 | ※3 5 |
| 関係会社株式売却益 | 0 | — |
| ゴルフ会員権売却益 | — | 0 |
| 補助金収入 | 698 | — |
| 受取損害賠償金 | — | 361 |
| 特別利益合計 | 857 | 367 |
| 特別損失 | | |
| 固定資産売却損 | ※4 9 | ※4 0 |
| 固定資産除却損 | ※5 561 | ※5 77 |
| 固定資産圧縮損 | 698 | — |
| 減損損失 | — | ※6 71 |
| 製品自主回収関連費用 | — | 495 |
| 事業整理損 | — | 85 |
| 特別損失合計 | 1,268 | 730 |
| 税金等調整前当期純利益 | 12,872 | 13,318 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 4,215 | 4,051 |
| 法人税等調整額 | 100 | 430 |
| 法人税等合計 | 4,316 | 4,481 |
| 当期純利益 | 8,556 | 8,837 |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 184 | 266 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 8,371 | 8,570 |

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|--------------|---|---|
| 当期純利益 | 8,556 | 8,837 |
| その他の包括利益 | | |
| その他有価証券評価差額金 | △4 | 3 |
| 為替換算調整勘定 | 4,624 | 2,320 |
| その他の包括利益合計 | ※ 4,620 | ※ 2,324 |
| 包括利益 | 13,176 | 11,161 |
| (内訳) | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | 12,664 | 10,799 |
| 非支配株主に係る包括利益 | 511 | 362 |

③【連結株主資本等変動計算書】

I 前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

| | 株主資本 | | | | |
|---------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | 株主資本合計 |
| 当期首残高 | 5,199 | 5,132 | 59,033 | △1,488 | 67,876 |
| 当期変動額 | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | △9,101 | | △9,101 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | 8,371 | | 8,371 |
| 自己株式の取得 | | | | △0 | △0 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | | | | | |
| 当期変動額合計 | － | － | △729 | △0 | △730 |
| 当期末残高 | 5,199 | 5,132 | 58,303 | △1,489 | 67,145 |

| | その他の包括利益累計額 | | | 非支配株主持分 | 純資産合計 |
|---------------------|------------------|----------|-------------------|---------|--------|
| | その他有価証券 評価差額金 | 為替換算調整勘定 | その他の包括利益 累計額合計 | | |
| 当期首残高 | 33 | 9,672 | 9,705 | 3,505 | 81,087 |
| 当期変動額 | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | | | △9,101 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | | | 8,371 |
| 自己株式の取得 | | | | | △0 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | △4 | 4,297 | 4,293 | △42 | 4,250 |
| 当期変動額合計 | △4 | 4,297 | 4,293 | △42 | 3,520 |
| 当期末残高 | 28 | 13,969 | 13,998 | 3,463 | 84,607 |

Ⅱ 当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

| | 株主資本 | | | | |
|---------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | 利益剰余金 | 自己株式 | 株主資本合計 |
| 当期首残高 | 5,199 | 5,132 | 58,303 | △1,489 | 67,145 |
| 当期変動額 | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | △9,101 | | △9,101 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | 8,570 | | 8,570 |
| 自己株式の取得 | | | | △0 | △0 |
| 自己株式の処分 | | △54 | | 129 | 74 |
| 利益剰余金から資本剰余金への振替 | | 54 | △54 | | — |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | | | | | |
| 当期変動額合計 | — | — | △585 | 128 | △456 |
| 当期末残高 | 5,199 | 5,132 | 57,717 | △1,360 | 66,689 |

| | その他の包括利益累計額 | | | 非支配株主持分 | 純資産合計 |
|---------------------|------------------|----------|-------------------|---------|--------|
| | その他有価証券 評価差額金 | 為替換算調整勘定 | その他の包括利益 累計額合計 | | |
| 当期首残高 | 28 | 13,969 | 13,998 | 3,463 | 84,607 |
| 当期変動額 | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | | | △9,101 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | | | | | 8,570 |
| 自己株式の取得 | | | | | △0 |
| 自己株式の処分 | | | | | 74 |
| 利益剰余金から資本剰余金への振替 | | | | | — |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | 3 | 2,224 | 2,228 | △492 | 1,736 |
| 当期変動額合計 | 3 | 2,224 | 2,228 | △492 | 1,279 |
| 当期末残高 | 32 | 16,194 | 16,227 | 2,970 | 85,887 |

④【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|--------------------------|---|---|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 税金等調整前当期純利益 | 12,872 | 13,318 |
| 減価償却費 | 4,671 | 4,581 |
| 減損損失 | — | 71 |
| のれん償却額 | 205 | 20 |
| 貸倒引当金の増減額 (△は減少) | △206 | △12 |
| 賞与引当金の増減額 (△は減少) | 105 | 31 |
| 製品自主回収関連費用引当金の増減額 (△は減少) | 20 | 123 |
| 退職給付に係る負債の増減額 (△は減少) | 8 | 51 |
| 株式給付引当金の増減額 (△は減少) | 57 | △119 |
| 受取利息及び受取配当金 | △369 | △312 |
| 支払利息 | 75 | 86 |
| 受取損害賠償金 | — | △361 |
| 為替差損益 (△は益) | △169 | 141 |
| 固定資産売却損益 (△は益) | △149 | △5 |
| 固定資産除却損 | 561 | 77 |
| 固定資産圧縮損 | 698 | — |
| 事業整理損 | — | 85 |
| 補助金収入 | △698 | — |
| 関係会社株式売却損益 (△は益) | △0 | — |
| 売上債権の増減額 (△は増加) | △2,765 | 411 |
| 棚卸資産の増減額 (△は増加) | 467 | △1,904 |
| 仕入債務の増減額 (△は減少) | △57 | △421 |
| 未払金の増減額 (△は減少) | 613 | 177 |
| 未払又は未収消費税等の増減額 | 582 | △272 |
| その他 | 773 | 726 |
| 小計 | 17,295 | 16,495 |
| 利息及び配当金の受取額 | 489 | 270 |
| 利息の支払額 | △75 | △84 |
| 損害賠償金の受取額 | — | 361 |
| 法人税等の支払額 | △3,427 | △3,983 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 14,281 | 13,058 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 有形固定資産の取得による支出 | △2,066 | △2,797 |
| 有形固定資産の売却による収入 | 465 | 54 |
| 無形固定資産の取得による支出 | △184 | △345 |
| 投資有価証券の取得による支出 | △1 | △1 |
| 投資有価証券の売却による収入 | — | 7 |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入 | 94 | — |
| 補助金の受取額 | 698 | — |
| 敷金の差入による支出 | △157 | △26 |
| 敷金の回収による収入 | 35 | 35 |
| その他 | △21 | △71 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △1,137 | △3,144 |

(単位：百万円)

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|----------------------|---|---|
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 短期借入金の返済による支出 | △98 | — |
| 配当金の支払額 | △9,098 | △9,105 |
| 非支配株主への配当金の支払額 | △504 | △854 |
| 自己株式の取得による支出 | △0 | △0 |
| 自己株式の処分による収入 | — | 74 |
| その他 | △936 | △933 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △10,639 | △10,818 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | 2,339 | 1,312 |
| 現金及び現金同等物の増減額 (△は減少) | 4,843 | 408 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 34,357 | 39,201 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | ※ 39,201 | ※ 39,609 |

【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

1. 連結の範囲に関する事項

子会社26社について連結しております。

主要な連結子会社名は、「第1 企業の概況 4. 関係会社の状況」に記載しているため、省略しております。

2. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社の決算日は、3月31日を決算日としている海外子会社1社を除き、連結決算日と一致しております。

連結財務諸表の作成に当たっては、3月31日を決算日としている連結子会社は、12月31日で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しており、連結決算日との差異期間に発生した重要な取引については、連結上必要な調整を行っております。

3. 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

① 有価証券

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

② デリバティブ

時価法

③ 棚卸資産

主として総平均法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

① 有形固定資産（リース資産を除く）

定額法

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物及び構築物 3～50年

機械装置及び運搬具 3～17年

工具、器具及び備品 2～20年

② 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法

なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法によるっております。

③ リース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

(3) 重要な引当金の計上基準

① 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

② 賞与引当金

取締役（社外取締役を除く）及び従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、賞与の支給見込額のうち当連結会計年度に負担すべき額を計上しております。

③ 製品自主回収関連費用引当金

製品自主回収に関する回収費用について、当連結会計年度末において必要と認められた合理的な損失見積額を計上しております。

④ 株式給付引当金

株式交付規程に基づく取締役（社外取締役を除く）への当社株式の給付に備えるため、当連結会計年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

⑤ 訴訟損失引当金

訴訟の損失に備えるため、将来発生する可能性のある損失見込額を計上しております。

(4) 退職給付に係る会計処理の方法

① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定に当たり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

② 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用及び数理計算上の差異については、発生時に一括費用処理しております。

③ 小規模企業等における簡便法の採用

一部の連結子会社は、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を採用しております。

なお、当社及び一部の連結子会社は、複数事業主制度としての総合型企業年金基金に加入しており、要拠出額を退職給付費用として処理しております。

(5) 重要な収益及び費用の計上基準

育児及び介護関連の商品又は製品の販売に係る収益は、主に卸売又は製造等による販売であり、顧客との販売契約に基づいて商品又は製品を引き渡す一時点において、顧客が当該商品又は製品に対する支配を獲得して充足されると判断し、引き渡し時点で収益を認識しております。取引価格は、インセンティブや売上割引等の変動対価を考慮して算定しております。また、返品されると見込まれる商品又は製品については、販売時に収益を認識せず、当該商品又は製品について受け取る対価の額で返金負債を認識しております。

子育て支援に係る収益は、主に認可・認証保育園又は企業内保育所等の保育施設における保育サービスによるものです。これらは顧客への役務提供時点で履行義務が充足されると判断し、月締めで収益を認識しております。

当社グループの取引に関する支払条件は、通常、短期のうちに支払期日が到来し、契約に重要な金融要素は含まれておりません。

(6) 重要な外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。なお、在外子会社等の資産及び負債は、決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定及び非支配株主持分に含めております。

(7) のれんの償却方法及び償却期間

のれんの償却については、その効果の及ぶ期間を個別に見積り、発生日以後の20年以内で均等償却を行っております。

(8) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金（現金及び現金同等物）は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりリスクしか負わない取得日から3か月以内に償還期限が到来する短期投資からなっております。

（重要な会計上の見積り）

会計上の見積りに当たっては、連結財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて合理的な金額を算出しております。当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目は以下のとおりです。

1. 固定資産の減損

(1) 前連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

| | |
|------------|-----------|
| 有形及び無形固定資産 | 32,137百万円 |
| 減損損失 | －百万円 |

(2) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

| | |
|------------|-----------|
| 有形及び無形固定資産 | 30,855百万円 |
| 減損損失 | 71百万円 |

(3) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

① 算出方法

当社は、有形及び無形固定資産のうち減損の兆候がある資産又は資産グループについて、当該資産又は資産グループから得られる使用価値又は正味売却価額が帳簿価額を下回った場合、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上しております。

② 主要な仮定

減損損失を認識するかどうかの判定及び使用価値の算定において用いられる将来キャッシュ・フローについては、経営者が承認した事業計画とそれ以降における売上高成長率等をもとに算定しております。また、売却が見込まれる資産については不動産鑑定士の評価等を入手し算定しております。

③ 翌年度の連結財務諸表に与える影響

減損損失の認識に当たっては、将来の収益性等を慎重に検討しておりますが、将来において経営・市場環境の変化等により将来キャッシュ・フローの見積り額の前提とした事業計画に重要な未達の発生、又は将来の不確実性が増した場合、回収可能価額が減少し、翌連結会計年度における減損損失の発生により重要な影響を与える可能性があります。

2. 繰延税金資産の回収可能性

(1) 前連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

| | |
|------------|----------|
| 繰延税金資産（純額） | 1,535百万円 |
|------------|----------|

なお、繰延税金負債と相殺前の金額は2,120百万円です。

(2) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

| | |
|------------|----------|
| 繰延税金資産（純額） | 1,495百万円 |
|------------|----------|

なお、繰延税金負債と相殺前の金額は2,022百万円です。

(3) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

① 算出方法

繰延税金資産は、翌連結会計年度の予算及び将来の業績予測に基づいて課税所得を見積り、かつ実現可能性を検討し、回収可能性があると判断した将来減算一時差異に対して計上しております。

② 主要な仮定

課税所得の発生時期及び金額の算出において重要となる将来の業績予測は、現在の状況及び入手可能な情報等による合理的な仮定に基づき、見積っております。

③ 翌年度の連結財務諸表に与える影響

課税所得を見積りに当たって、前提とした条件や仮定に変更が生じ、その見積額が減少した場合には、繰延税金資産が減額され、税金費用が計上される可能性があります。

また、税制改正により実効税率が変更された場合に、翌連結会計年度以降の連結財務諸表において認識する金額に重要な影響を与える可能性があります。

(表示方法の変更)

(連結キャッシュ・フロー計算書)

前連結会計年度において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めておりました「製品自主回収関連費用引当金の増減額(△は減少)」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「製品自主回収関連費用引当金の増減額(△は減少)」として独立掲記することとしました。これらの表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に表示しておりました793百万円は、「製品自主回収関連費用引当金の増減額(△は減少)」20百万円、「その他」773百万円として組み替えております。

(追加情報)

(役員報酬BIP信託制度)

当社は、当社の取締役(社外取締役を除く)を対象に、取締役の報酬と、当社の業績及び株主価値との連動性をより明確にし、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度を導入しております。

① 取引の概要

本制度は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(以下「BIP信託」という。)と称される仕組みを採用しております。BIP信託とは、欧米の業績連動型株式報酬(Performance Share)制度及び譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock)制度と同様に、役員及び業績目標の達成度等に応じて、取締役に、BIP信託を通じて当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を、交付及び給付する制度であります。

② 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額(付随費用の金額を除く。)により純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前連結会計年度末533百万円、169,948株、当連結会計年度末404百万円、128,887株であります。

(連結貸借対照表関係)

※1 連結会計年度末日満期手形

連結会計年度末日満期手形の会計処理については、手形交換日をもって決済処理をしております。なお、当連結会計年度の末日が金融機関の休日であったため、次の連結会計年度末日満期手形が連結会計年度末残高に含まれております。

| | 前連結会計年度 (2024年12月31日) | 当連結会計年度 (2025年12月31日) |
|------|--------------------------|--------------------------|
| 受取手形 | 8百万円 | 7百万円 |

※2 圧縮記帳額

国庫補助金等により有形固定資産の取得価額から控除している圧縮記帳額及びその内訳は次のとおりです。

| | 前連結会計年度 (2024年12月31日) | 当連結会計年度 (2025年12月31日) |
|-----------|--------------------------|--------------------------|
| 建物及び構築物 | 285百万円 | 285百万円 |
| 機械装置及び運搬具 | 130 | 130 |
| 工具、器具及び備品 | 2 | 2 |
| 土地 | 300 | 300 |
| 計 | 717 | 717 |

(連結損益計算書関係)

※1 販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額は次のとおりです。

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|------------|---|---|
| 発送費 | 5,665百万円 | 6,221百万円 |
| 販売促進費 | 3,044 | 4,010 |
| 給与及び手当 | 8,875 | 9,252 |
| 賞与引当金繰入額 | 729 | 801 |
| 貸倒引当金繰入額 | △10 | △9 |
| 株式給付引当金繰入額 | 57 | △44 |
| 退職給付費用 | 313 | 370 |

※2 一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費の総額

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|--|---|---|
| | 3,415百万円 | 3,511百万円 |

※3 固定資産売却益の内容は次のとおりです。

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|-----------|---|---|
| 建物及び構築物 | 9百万円 | —百万円 |
| 機械装置及び運搬具 | 122 | 3 |
| 工具、器具及び備品 | 4 | 2 |
| 土地 | 22 | — |
| 計 | 158 | 5 |

※4 固定資産売却損の内容は次のとおりです。

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|-----------|---|---|
| 建物及び構築物 | 4百万円 | —百万円 |
| 機械装置及び運搬具 | 4 | 0 |
| 工具、器具及び備品 | 0 | 0 |
| 計 | 9 | 0 |

※5 固定資産除却損の内容は次のとおりです。

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|-----------|---|---|
| 建物及び構築物 | 14百万円 | 10百万円 |
| 機械装置及び運搬具 | 15 | 37 |
| 工具、器具及び備品 | 522 | 24 |
| 土地 | 0 | — |
| ソフトウェア | 7 | 2 |
| その他 | 1 | 3 |
| 計 | 561 | 77 |

※6 減損損失

前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(1) 減損損失を認識した資産グループの概要

当社グループは以下の資産グループについて減損損失を計上いたしました。

| 場所 | 用途 | 種類 | 減損損失 |
|-----------|------|----------|-------|
| タイ、チョンブリー | 遊休資産 | 機械装置 | 48百万円 |
| 茨城県、常陸太田市 | 遊休資産 | 建物及び機械装置 | 22 |
| | 合計 | | 71 |

(2) 資産のグルーピングの方法

事業所、施設をもとに資産グループから概ね独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位ごとに、遊休資産においては個別資産単位で、資産のグルーピングを行っております。

(3) 減損損失の認識に至った経緯

上記の遊休資産については、稼働停止後から遊休状態となっており使用用途が定まっていないため、帳簿価額を全額減損し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。

(4) 回収可能価額の算定方法

回収可能価額は使用価値により測定しておりますが、将来キャッシュ・フローが見込めないため、回収可能価額をゼロとして減損損失を認識しております。

(連結包括利益計算書関係)

※ その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|---------------|---|---|
| その他有価証券評価差額金： | | |
| 当期発生額 | △6百万円 | 5百万円 |
| 組替調整額 | — | — |
| 法人税等及び税効果調整前 | △6 | 5 |
| 法人税等及び税効果額 | △1 | 2 |
| その他有価証券評価差額金 | △4 | 3 |
| 為替換算調整勘定： | | |
| 当期発生額 | 4,624 | 2,320 |
| その他の包括利益合計 | 4,620 | 2,324 |

(連結株主資本等変動計算書関係)

I 前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

| | 当連結会計年度 期首株式数(株) | 当連結会計年度 増加株式数(株) | 当連結会計年度 減少株式数(株) | 当連結会計年度末 株式数(株) |
|---------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| 発行済株式 | | | | |
| 普通株式 | 121,653,486 | — | — | 121,653,486 |
| 合計 | 121,653,486 | — | — | 121,653,486 |
| 自己株式 | | | | |
| 普通株式(注) | 2,063,781 | 488 | — | 2,064,269 |
| 合計 | 2,063,781 | 488 | — | 2,064,269 |

(注) 1. 普通株式の自己株式の株式数の増加は、単元未満株式の買取りによるものです。

2. 普通株式の自己株式数には、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式(当連結会計年度期首169,948株、当連結会計年度末169,948株)が含まれております。

2. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

| (決議) | 株式の種類 | 配当金の総額 (百万円) | 1株当たり配当額 (円) | 基準日 | 効力発生日 |
|----------------------|-------|-----------------|-----------------|-------------|------------|
| 2024年3月28日 定時株主総会 | 普通株式 | 4,550 | 38 | 2023年12月31日 | 2024年3月29日 |
| 2024年8月8日 取締役会 | 普通株式 | 4,550 | 38 | 2024年6月30日 | 2024年9月3日 |

(注) 1. 2024年3月28日定時株主総会の決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれております。

2. 2024年8月8日取締役会の決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

| (決議) | 株式の種類 | 配当金の総額 (百万円) | 配当の原資 | 1株当たり 配当額(円) | 基準日 | 効力発生日 |
|----------------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------------|------------|
| 2025年3月27日 定時株主総会 | 普通株式 | 4,550 | 利益剰余金 | 38 | 2024年12月31日 | 2025年3月28日 |

(注) 2025年3月27日定時株主総会の決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれております。

Ⅱ 当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

| | 当連結会計年度 期首株式数（株） | 当連結会計年度 増加株式数（株） | 当連結会計年度 減少株式数（株） | 当連結会計年度末 株式数（株） |
|---------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| 発行済株式 | | | | |
| 普通株式 | 121,653,486 | — | — | 121,653,486 |
| 合計 | 121,653,486 | — | — | 121,653,486 |
| 自己株式 | | | | |
| 普通株式（注） | 2,064,269 | 215 | 41,061 | 2,023,423 |
| 合計 | 2,064,269 | 215 | 41,061 | 2,023,423 |

- （注） 1. 普通株式の自己株式の株式数の増加は、単元未満株式の買取りによるものです。
 2. 普通株式の自己株式の株式数の減少は、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式の交付によるものです。
 3. 普通株式の自己株式数には、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式（当連結会計年度期首169,948株、当連結会計年度末128,887株）が含まれております。

2. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

| （決議） | 株式の種類 | 配当金の総額 （百万円） | 1株当たり配当額 （円） | 基準日 | 効力発生日 |
|----------------------|-------|-----------------|-----------------|-------------|------------|
| 2025年3月27日 定時株主総会 | 普通株式 | 4,550 | 38 | 2024年12月31日 | 2025年3月28日 |
| 2025年8月7日 取締役会 | 普通株式 | 4,550 | 38 | 2025年6月30日 | 2025年9月8日 |

- （注） 1. 2025年3月27日定時株主総会の決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式に対する配当金6百万円が含まれております。
 2. 2025年8月7日取締役会の決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式に対する配当金4百万円が含まれております。

- (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの
 2026年3月27日開催の定時株主総会の議案として、次のとおり付議する予定であります。

| （決議） | 株式の種類 | 配当金の総額 （百万円） | 配当の原資 | 1株当たり 配当額（円） | 基準日 | 効力発生日 |
|----------------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------------|------------|
| 2026年3月27日 定時株主総会 | 普通株式 | 4,550 | 利益剰余金 | 38 | 2025年12月31日 | 2026年3月30日 |

- （注） 2026年3月27日定時株主総会の決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式に対する配当金4百万円が含まれております。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

※ 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|-----------|---|---|
| 現金及び預金勘定 | 39,201百万円 | 39,609百万円 |
| 現金及び現金同等物 | 39,201 | 39,609 |

(リース取引関係)

(借主側)

1. ファイナンス・リース取引

所有権移転外ファイナンス・リース取引

重要性が乏しいため、記載は省略しております。

2. オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

(単位：百万円)

| | 前連結会計年度 (2024年12月31日) | 当連結会計年度 (2025年12月31日) |
|-----|--------------------------|--------------------------|
| 1年内 | 9 | 12 |
| 1年超 | 8 | 24 |
| 合計 | 17 | 36 |

(金融商品関係)

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金運用については預金等市場リスクの低い商品に限定しております。また、為替予約取引は外貨建取引金額の範囲内で行い、投機目的のためのデリバティブ取引は行わない方針であります。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び売掛金並びに未収入金は、顧客の信用リスクにさらされております。また、海外で事業を行うに当たり生じる外貨建ての営業債権は、為替の変動リスクにさらされております。当社グループは、将来の為替相場の変動リスクを回避することを目的に、必要に応じて為替予約取引を行っております。為替予約取引は為替相場の変動リスクにさらされておりますが、為替予約取引の契約先はいずれも信用度の高い銀行であるため、相手先の契約不履行による信用リスクはほとんどないと判断しております。為替予約取引の実行及び管理は社内規定に従って行われており、当社の国際財務戦略部がグループ全体のリスクを一元管理しております。

投資有価証券は、主に業務上の関係を有する非上場企業の株式であり、投資先の信用リスクにさらされておりますが、定期的に発行体の財務状況を把握しております。また、上場株式については市場価格の変動リスクにさらされております。

営業債務である支払手形及び買掛金並びに電子記録債務は、1年以内に支払期日が到来するものであります。支払手形及び買掛金、電子記録債務、未払金、未払法人税等といった短期債務に関する決済時の流動性リスクは、資金繰計画を適時見直す等の方法によりリスクを回避しております。外貨建ての営業債務は為替相場の変動リスクにさらされておりますが、外貨建ての営業債権と同様の方法によりリスクの低減を図っております。ファイナンス・リース取引に係るリース債務は、主に設備投資に必要な資金の調達を目的としたものであります。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することがあります。

2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。

I 前連結会計年度（2024年12月31日）

| | 連結貸借対照表計上額 (百万円) | 時価 (百万円) | 差額 (百万円) |
|--------------|---------------------|-------------|-------------|
| 投資有価証券（*2） | 52 | 52 | — |
| 資産計 | 52 | 52 | — |
| リース債務（*3） | 2,701 | 2,701 | — |
| 負債計 | 2,701 | 2,701 | — |
| デリバティブ取引（*4） | (144) | (144) | — |

II 当連結会計年度（2025年12月31日）

| | 連結貸借対照表計上額 (百万円) | 時価 (百万円) | 差額 (百万円) |
|--------------|---------------------|-------------|-------------|
| 投資有価証券（*2） | 58 | 58 | — |
| 資産計 | 58 | 58 | — |
| リース債務（*3） | 2,147 | 2,147 | — |
| 負債計 | 2,147 | 2,147 | — |
| デリバティブ取引（*4） | (66) | (66) | — |

（*1）現金は注記を省略しており、預金、受取手形及び売掛金、未収入金、支払手形及び買掛金、電子記録債務、未払金、未払法人税等については、短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似することから、注記を省略しております。

（*2）市場価格のない株式等は「投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は下記のとおりであります。

| 区分 | 前連結会計年度（百万円） | 当連結会計年度（百万円） |
|-------|--------------|--------------|
| 非上場株式 | 500 | 502 |

（*3）1年以内に期限が到来するリース債務を含めて表示しております。

（*4）デリバティブ取引にはヘッジ会計が適用されておりません。なお正味の債務となる場合には、（ ）で表示しております。

(注) 1. 金銭債権の連結決算日後の償還予定額

I 前連結会計年度 (2024年12月31日)

| | 1年以内 (百万円) | 1年超 5年以内 (百万円) | 5年超 10年以内 (百万円) | 10年超 (百万円) |
|-----------|---------------|----------------------|-----------------------|---------------|
| 現金及び預金 | 39,201 | — | — | — |
| 受取手形及び売掛金 | 18,392 | — | — | — |
| 未収入金 | 399 | — | — | — |
| 合計 | 57,993 | — | — | — |

II 当連結会計年度 (2025年12月31日)

| | 1年以内 (百万円) | 1年超 5年以内 (百万円) | 5年超 10年以内 (百万円) | 10年超 (百万円) |
|-----------|---------------|----------------------|-----------------------|---------------|
| 現金及び預金 | 39,609 | — | — | — |
| 受取手形及び売掛金 | 18,642 | — | — | — |
| 未収入金 | 512 | — | — | — |
| 合計 | 58,763 | — | — | — |

2. 短期借入金及びリース債務の連結決算日後の返済予定額

I 前連結会計年度 (2024年12月31日)

| | 1年以内 (百万円) | 1年超 2年以内 (百万円) | 2年超 3年以内 (百万円) | 3年超 4年以内 (百万円) | 4年超 5年以内 (百万円) | 5年超 (百万円) |
|-------|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| 短期借入金 | — | — | — | — | — | — |
| リース債務 | 932 | 560 | 396 | 227 | 204 | 381 |
| 合計 | 932 | 560 | 396 | 227 | 204 | 381 |

II 当連結会計年度 (2025年12月31日)

| | 1年以内 (百万円) | 1年超 2年以内 (百万円) | 2年超 3年以内 (百万円) | 3年超 4年以内 (百万円) | 4年超 5年以内 (百万円) | 5年超 (百万円) |
|-------|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| 短期借入金 | — | — | — | — | — | — |
| リース債務 | 788 | 488 | 255 | 208 | 114 | 292 |
| 合計 | 788 | 488 | 255 | 208 | 114 | 292 |

3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に用いたインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価:観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価:観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

レベル3の時価:観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

I 前連結会計年度 (2024年12月31日)

| 区分 | 時価 (百万円) | | | |
|----------|----------|------|------|-----|
| | レベル1 | レベル2 | レベル3 | 合計 |
| 投資有価証券 | 52 | — | — | 52 |
| 資産計 | 52 | — | — | 52 |
| デリバティブ取引 | — | 144 | — | 144 |
| 負債計 | — | 144 | — | 144 |

II 当連結会計年度 (2025年12月31日)

| 区分 | 時価 (百万円) | | | |
|----------|----------|------|------|----|
| | レベル1 | レベル2 | レベル3 | 合計 |
| 投資有価証券 | 58 | — | — | 58 |
| 資産計 | 58 | — | — | 58 |
| デリバティブ取引 | — | 66 | — | 66 |
| 負債計 | — | 66 | — | 66 |

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

I 前連結会計年度 (2024年12月31日)

| 区分 | 時価 (百万円) | | | |
|------------|----------|-------|------|-------|
| | レベル1 | レベル2 | レベル3 | 合計 |
| リース債務 (*1) | — | 2,701 | — | 2,701 |
| 負債計 | — | 2,701 | — | 2,701 |

(*1) 1年以内に期限が到来するリース債務を含めて表示しております。

II 当連結会計年度 (2025年12月31日)

| 区分 | 時価 (百万円) | | | |
|------------|----------|-------|------|-------|
| | レベル1 | レベル2 | レベル3 | 合計 |
| リース債務 (*1) | — | 2,147 | — | 2,147 |
| 負債計 | — | 2,147 | — | 2,147 |

(*1) 1年以内に期限が到来するリース債務を含めて表示しております。

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

投資有価証券

上場株式は取引所の価格によっております。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しております。

デリバティブ取引

取引金融機関から提示された価格等に基づき算定しているため、レベル2の時価に分類しております。

リース債務

元利金の合計額と、当該債務の残存期間及び信用リスクを加味した利率を基に、割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

(有価証券関係)
 その他有価証券

I 前連結会計年度(2024年12月31日)

| | 種類 | 連結貸借対照表 計上額(百万円) | 取得原価 (百万円) | 差額 (百万円) |
|----------------------------|-----------|---------------------|---------------|-------------|
| 連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの | (1) 株式 | 52 | 11 | 41 |
| | (2) 債券 | | | |
| | ① 国債・地方債等 | — | — | — |
| | ② 社債 | — | — | — |
| | ③ その他 | — | — | — |
| | (3) その他 | — | — | — |
| | 小計 | 52 | 11 | 41 |
| 連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの | (1) 株式 | — | — | — |
| | (2) 債券 | | | |
| | ① 国債・地方債等 | — | — | — |
| | ② 社債 | — | — | — |
| | ③ その他 | — | — | — |
| | (3) その他 | — | — | — |
| | 小計 | — | — | — |
| 合計 | | 52 | 11 | 41 |

(注) 非上場株式(連結貸借対照表計上額 500百万円)については、市場価格がないことから、上表の「その他有価証券」には含めておりません。

Ⅱ 当連結会計年度（2025年12月31日）

| | 種類 | 連結貸借対照表 計上額（百万円） | 取得原価 （百万円） | 差額 （百万円） |
|----------------------------|-----------|---------------------|---------------|-------------|
| 連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの | (1) 株式 | 58 | 11 | 47 |
| | (2) 債券 | | | |
| | ① 国債・地方債等 | — | — | — |
| | ② 社債 | — | — | — |
| | ③ その他 | — | — | — |
| | (3) その他 | — | — | — |
| | 小計 | 58 | 11 | 47 |
| 連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの | (1) 株式 | — | — | — |
| | (2) 債券 | | | |
| | ① 国債・地方債等 | — | — | — |
| | ② 社債 | — | — | — |
| | ③ その他 | — | — | — |
| | (3) その他 | — | — | — |
| | 小計 | — | — | — |
| 合計 | | 58 | 11 | 47 |

（注） 非上場株式（連結貸借対照表計上額 502百万円）については、市場価格がないことから、上表の「その他有価証券」には含めておりません。

(デリバティブ取引関係)

※ ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引
通貨関連

I 前連結会計年度 (2024年12月31日)

| 区分 | 取引の種類 | 契約額等 (百万円) | 契約額等のうち 1年超 (百万円) | 時価 (百万円) | 評価損益 (百万円) |
|-----------|--------|---------------|-------------------------|-------------|---------------|
| 市場取引以外の取引 | 為替予約取引 | | | | |
| | 売建 | | | | |
| | 米ドル | 266 | — | 1 | 1 |
| | 星ドル | 67 | — | △2 | △2 |
| | 中国元 | 2,832 | — | △145 | △145 |
| | タイバーツ | 67 | — | △4 | △4 |
| | 買建 | | | | |
| | 米ドル | 251 | — | 6 | 6 |
| | 日本円 | 2 | — | 0 | 0 |
| 星ドル | 16 | — | △0 | △0 | |
| 合計 | | 3,504 | — | △144 | △144 |

II 当連結会計年度 (2025年12月31日)

| 区分 | 取引の種類 | 契約額等 (百万円) | 契約額等のうち 1年超 (百万円) | 時価 (百万円) | 評価損益 (百万円) |
|-----------|--------|---------------|-------------------------|-------------|---------------|
| 市場取引以外の取引 | 為替予約取引 | | | | |
| | 売建 | | | | |
| | 米ドル | 108 | — | 1 | 1 |
| | 星ドル | 80 | — | △3 | △3 |
| | 中国元 | 1,007 | — | △52 | △52 |
| | タイバーツ | 86 | — | △5 | △5 |
| | 買建 | | | | |
| | 米ドル | 291 | — | △6 | △6 |
| | 日本円 | 0 | — | △0 | △0 |
| 星ドル | 59 | — | △1 | △1 | |
| 合計 | | 1,635 | — | △66 | △66 |

(退職給付関係)

1. 採用している退職給付制度の概要

当社は、従業員の退職給付に充てるため、積立型の確定給付制度、確定拠出制度及び前払退職金制度を採用しております。

退職給付制度を有する連結子会社は、従業員の退職給付に充てるため、積立型、非積立型の確定給付制度、確定拠出制度、並びに前払退職金制度を採用しております。

退職一時金制度（全て非積立型であります。）では、退職給付として給与と勤務期間に基づいた一時金を支給しております。

また、当社及び一部の連結子会社はこのほかに複数事業主制度の総合型企業年金基金制度に加入しており、自社の拠出に対応する年金資産の額を合理的に算定することができないため、確定拠出制度と同様に会計処理しております。

2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|--------------|---|---|
| 退職給付債務の期首残高 | 587 百万円 | 659 百万円 |
| 勤務費用 | 73 | 90 |
| 利息費用 | 22 | 22 |
| 数理計算上の差異の発生額 | △46 | 25 |
| 退職給付の支払額 | △26 | △64 |
| 過去勤務費用の発生額 | △12 | △23 |
| 為替換算差額 | 61 | 41 |
| 退職給付債務の期末残高 | 659 | 752 |

(2) 簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|----------------|---|---|
| 退職給付に係る負債の期首残高 | 25 百万円 | — 百万円 |
| 退職給付費用 | 0 | — |
| 退職給付の支払額 | — | — |
| 連結除外による減少額 | △25 | — |
| 退職給付に係る負債の期末残高 | — | — |

(3) 退職給付債務の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債の調整表

| | 前連結会計年度 (2024年12月31日) | 当連結会計年度 (2025年12月31日) |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|
| 非積立型の退職給付債務 | 659 百万円 | 752 百万円 |
| 連結貸借対照表に計上された負債 | 659 | 752 |
| 退職給付に係る負債 | 659 | 752 |
| 連結貸借対照表に計上された負債 | 659 | 752 |

(4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|-----------------|---|---|
| 勤務費用 (注) | 74 百万円 | 90 百万円 |
| 利息費用 | 22 | 22 |
| 数理計算上の差異の費用処理額 | △46 | 25 |
| 過去勤務費用の費用処理額 | △12 | △23 |
| 確定給付制度に係る退職給付費用 | 38 | 115 |

(注) 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、「勤務費用」に計上しております。

(5) 数理計算上の計算基礎に関する事項

| | 前連結会計年度 (2024年12月31日) | 当連結会計年度 (2025年12月31日) |
|-----|--------------------------|--------------------------|
| 割引率 | 2.3～7.1 % | 1.3～7.1 % |

3. 確定拠出制度及び前払退職金制度

当社及び一部の連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) 315百万円、当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) 347百万円です。

また、当社及び一部の連結子会社の前払退職金制度の支給額は、前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) 22百万円、当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) 1百万円です。

4. 複数事業主制度

確定拠出制度と同様に会計処理する、複数事業主制度の企業年金基金制度への要拠出額は、前連結会計年度59百万円、当連結会計年度60百万円です。

なお、要拠出額を退職給付費用として処理している複数事業主制度に関する事項は次のとおりです。

(1) 制度全体の積立状況に関する事項 (注1)

| | 前連結会計年度 (2024年12月31日) | 当連結会計年度 (2025年12月31日) |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 年金資産の額 | 186,018 百万円 | 183,749 百万円 |
| 年金財政計算上の数理債務の額と最低責任 準備金の額との合計額 | 156,459 | 156,539 |
| 差引額 | 29,559 | 27,209 |

(注1) 前連結会計年度は2024年3月31日現在の額、当連結会計年度は2025年3月31日現在の額となっております。

(2) 複数事業主制度の掛金に占める当社グループの割合

前連結会計年度 1.14% (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

当連結会計年度 1.10% (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(3) 補足説明

上記(1)の差引額の主な要因は年金財政計算上の過去勤務債務残高 (前連結会計年度5,197百万円、当連結会計年度4,213百万円) です。

過去勤務債務の償却方法は元利均等方式であり、償却残余期間は前連結会計年度2024年3月31日現在で4年10か月、当連結会計年度2025年3月31日現在で3年10か月です。

なお、上記(2)の割合は当社グループの実際の負担割合とは一致しておりません。

(ストックオプション等関係)

該当事項はありません。

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

| | 前連結会計年度 (2024年12月31日) | 当連結会計年度 (2025年12月31日) |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 繰延税金資産 | | |
| 賞与引当金損金算入限度超過額 | 144百万円 | 142百万円 |
| 連結会社間取引内部利益消去 | 337 | 419 |
| 退職給付に係る負債 | 172 | 182 |
| 減価償却超過額 | 199 | 229 |
| 未払金 | 151 | 170 |
| 減損損失 | 192 | 56 |
| 商品評価損否認 | 159 | 116 |
| 外国税額控除 | 738 | 626 |
| 研究開発用資産 | 237 | 173 |
| 税務上の繰越欠損金 (注) | 472 | 577 |
| その他 | 809 | 738 |
| 繰延税金資産 小計 | 3,617 | 3,431 |
| 税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額 (注) | △355 | △532 |
| 将来一時差異等の合計に係る評価性引当額 | △616 | △374 |
| 評価性引当額 小計 | △972 | △906 |
| 繰延税金資産 合計 | 2,645 | 2,524 |
| 繰延税金負債 | | |
| 固定資産圧縮積立金 | △309 | △316 |
| 子会社配当可能利益 | △3,445 | △3,688 |
| その他 | △760 | △656 |
| 繰延税金負債 合計 | △4,515 | △4,661 |
| 繰延税金資産 (△負債) の純額 | △1,870 | △2,137 |

(注) 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額
前連結会計年度 (2024年12月31日)

(単位: 百万円)

| | 1年以内 | 1年超 2年以内 | 2年超 3年以内 | 3年超 4年以内 | 4年超 5年以内 | 5年超 | 合計 |
|-------------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|------|
| 税務上の繰越欠損金 (※1) | 15 | 46 | 24 | 22 | 83 | 278 | 472 |
| 評価性引当額 | △15 | △46 | △24 | △22 | △83 | △161 | △355 |
| 繰延税金資産 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 116 | 116 |

(※1) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(※2) 税務上の繰越欠損金に係る繰延税金資産について、税務上の繰越欠損金を有する各社の将来の収益力に基づく課税所得見込みを考慮した結果、回収可能と判断しております。

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

| | 1年以内 | 1年超 2年以内 | 2年超 3年以内 | 3年超 4年以内 | 4年超 5年以内 | 5年超 | 合計 |
|-------------------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|------|
| 税務上の繰越欠損金 （※1） | 48 | 25 | 17 | 88 | 203 | 192 | 577 |
| 評価性引当額 | △48 | △25 | △17 | △88 | △203 | △147 | △532 |
| 繰延税金資産 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 44 | 44 |

（※1）税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

（※2）税務上の繰越欠損金に係る繰延税金資産について、税務上の繰越欠損金を有する各社の将来の収益力に基づく課税所得見込みを考慮した結果、回収可能と判断しております。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

| | 前連結会計年度 (2024年12月31日) | 当連結会計年度 (2025年12月31日) |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 法定実効税率 (調整) | 30.6% | 30.6% |
| 永久差異 | 3.9 | 6.4 |
| 税効果未認識項目 | 0.6 | 0.2 |
| 住民税均等割等 | 0.7 | 0.5 |
| 子会社税率差異 | △5.0 | △4.7 |
| のれん償却額 | 0.5 | — |
| 税額控除 | △2.7 | △2.0 |
| 在外子会社留保利益 | 3.1 | 1.8 |
| 評価性引当金の増減 | △0.1 | 0.4 |
| 税率変更による期末繰延税金資産の増額修正 | — | △0.2 |
| その他 | 1.9 | 0.6 |
| 税効果会計適用後の法人税等の負担率 | 33.5 | 33.7 |

3. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（2025年法律13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2027年1月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

なお、この税率変更による影響は軽微であります。

(企業結合等関係)

該当事項はありません。

(資産除去債務関係)

資産除去債務の総額に重要性が乏しいため、注記を省略しております。

(賃貸等不動産関係)

賃貸等不動産の総額に重要性が乏しいため、注記を省略しております。

(収益認識関係)

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

当社グループの売上高は、顧客との契約から生じる収益であり、当社グループの報告セグメントを財又はサービスの種類別、主たる地域市場別及び収益の認識時期に分解した場合の内訳は、以下のとおりです。

I 前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

財又はサービスの種類別の内訳

(単位：百万円)

| | 報告セグメント | | | | 合計 |
|-----------|---------|--------|----------|--------|---------|
| | 日本事業 | 中国事業 | シンガポール事業 | ランシノ事業 | |
| 育児関連 | 26,714 | 38,214 | 9,667 | 21,424 | 96,021 |
| 子育て支援関連 | 3,364 | — | — | — | 3,364 |
| 介護関連 | 4,404 | — | — | — | 4,404 |
| その他 | 381 | — | — | — | 381 |
| 外部顧客への売上高 | 34,865 | 38,214 | 9,667 | 21,424 | 104,171 |

主たる地域市場

(単位：百万円)

| | 報告セグメント | | | | 合計 |
|-----------|---------|--------|----------|--------|---------|
| | 日本事業 | 中国事業 | シンガポール事業 | ランシノ事業 | |
| 日本 | 34,865 | — | — | — | 34,865 |
| 中国 | — | 33,737 | 1 | 576 | 34,315 |
| その他アジア | — | 3,694 | 7,281 | 205 | 11,181 |
| 北米 | — | 463 | — | 13,465 | 13,929 |
| その他 | — | 318 | 2,384 | 7,177 | 9,880 |
| 外部顧客への売上高 | 34,865 | 38,214 | 9,667 | 21,424 | 104,171 |

収益の認識時期

(単位：百万円)

| | 報告セグメント | | | | 合計 |
|-------------------|---------|--------|----------|--------|---------|
| | 日本事業 | 中国事業 | シンガポール事業 | ランシノ事業 | |
| 一時点で移転される財 | 31,289 | 38,214 | 9,667 | 21,424 | 100,596 |
| 一定期間にわたり移転されるサービス | 3,575 | — | — | — | 3,575 |
| 外部顧客への売上高 | 34,865 | 38,214 | 9,667 | 21,424 | 104,171 |

II 当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

財又はサービスの種類別の内訳

(単位：百万円)

| | 報告セグメント | | | | 合計 |
|-----------|---------|--------|----------|--------|---------|
| | 日本事業 | 中国事業 | シンガポール事業 | ランシノ事業 | |
| 育児関連 | 28,748 | 41,098 | 9,826 | 21,884 | 101,558 |
| 子育て支援関連 | 3,313 | — | — | — | 3,313 |
| 介護関連 | 3,951 | — | — | — | 3,951 |
| その他 | 347 | — | — | — | 347 |
| 外部顧客への売上高 | 36,360 | 41,098 | 9,826 | 21,884 | 109,170 |

主たる地域市場

(単位：百万円)

| | 報告セグメント | | | | 合計 |
|-----------|---------|--------|----------|--------|---------|
| | 日本事業 | 中国事業 | シンガポール事業 | ランシノ事業 | |
| 日本 | 36,360 | — | — | — | 36,360 |
| 中国 | — | 35,513 | 1 | 306 | 35,822 |
| その他アジア | — | 3,871 | 7,059 | 246 | 11,177 |
| 北米 | — | 1,045 | — | 12,779 | 13,825 |
| その他 | — | 668 | 2,764 | 8,551 | 11,984 |
| 外部顧客への売上高 | 36,360 | 41,098 | 9,826 | 21,884 | 109,170 |

収益の認識時期

(単位：百万円)

| | 報告セグメント | | | | 合計 |
|-------------------|---------|--------|----------|--------|---------|
| | 日本事業 | 中国事業 | シンガポール事業 | ランシノ事業 | |
| 一時点で移転される財 | 33,047 | 41,098 | 9,826 | 21,884 | 105,857 |
| 一定期間にわたり移転されるサービス | 3,313 | — | — | — | 3,313 |
| 外部顧客への売上高 | 36,360 | 41,098 | 9,826 | 21,884 | 109,170 |

2. 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

収益を理解するための基礎となる情報は「（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項） 3. 会計方針に関する事項 (5)重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

3. 当連結会計年度及び翌連結会計年度以降の収益の金額を理解するための情報

顧客との契約から生じた債権の残高は以下のとおりです。

(単位：百万円)

| | 前連結会計年度 | 当連結会計年度 |
|---------------------|---------|---------|
| 顧客との契約から生じた債権（期首残高） | 14,412 | 18,392 |
| 顧客との契約から生じた債権（期末残高） | 18,392 | 18,642 |

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

1. 報告セグメントの概要

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

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」及び「ランシノ事業」の計4セグメントとなっております。

当社の報告セグメントの種類は、以下のとおりです。

① 日本事業

日本国内において、主に育児用品、女性向け用品の製造販売、子育て支援サービスの提供、ヘルスケア用品、介護用品の製造販売を行っております。

② 中国事業

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

③ シンガポール事業

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

④ ランシノ事業

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

2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一です。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報

I 前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

| | 報告セグメント | | | | 合計 | 調整額 (注) 1 (注) 2 (注) 3 (注) 4 | 連結財務 諸表 計上額 (注) 5 |
|---------------------------------|---------|--------|------------------|------------|---------|---|----------------------------|
| | 日本事業 | 中国事業 | シンガ ポール 事業 | ランシノ 事業 | | | |
| 売上高 | | | | | | | |
| 外部顧客への売上高 | 34,865 | 38,214 | 9,667 | 21,424 | 104,171 | — | 104,171 |
| セグメント間の内部 売上高又は振替高 | 1,635 | 812 | 4,609 | 5 | 7,064 | △7,064 | — |
| 計 | 36,500 | 39,027 | 14,277 | 21,430 | 111,236 | △7,064 | 104,171 |
| セグメント利益 | 1,998 | 10,066 | 1,668 | 1,731 | 15,465 | △3,325 | 12,139 |
| セグメント資産 | 25,692 | 19,596 | 10,002 | 12,869 | 68,160 | 40,148 | 108,308 |
| その他の項目 | | | | | | | |
| 減価償却費 (注) 6 | 1,183 | 1,747 | 1,063 | 531 | 4,526 | 145 | 4,671 |
| のれんの償却額 | — | — | 197 | 8 | 205 | — | 205 |
| 有形固定資産及び無 形固定資産の増加額 (注) 7 | 1,393 | 1,328 | 487 | 533 | 3,742 | 18 | 3,760 |

(注) 1. セグメント利益の調整額△3,325百万円には、セグメント間取引消去24百万円、配賦不能営業費用△3,350百万円が含まれております。配賦不能営業費用は、主に、当社の管理部門等に係る費用であります。

2. セグメント資産の調整額40,148百万円には、セグメント間取引消去△1,579百万円、全社資産41,727百万円が含まれております。全社資産は、主に、親会社の余資運用資金（現金及び預金）、長期投資資金（投資有価証券等）、及び管理部門に係る資産等であります。

3. 減価償却費の調整額は、全社資産に係る償却費であります。

4. 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額は、全社資産に係るものであります。

5. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っております。

6. 減価償却費には、長期前払費用に係る償却費が含まれております。

7. 有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、長期前払費用の増加額が含まれております。

Ⅱ 当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

| | 報告セグメント | | | | 合計 | 調整額 (注) 1 (注) 2 (注) 3 (注) 4 | 連結財務 諸表 計上額 (注) 5 |
|---------------------------------|---------|--------|------------------|------------|---------|---|----------------------------|
| | 日本事業 | 中国事業 | シンガ ポール 事業 | ランシノ 事業 | | | |
| 売上高 | | | | | | | |
| 外部顧客への売上高 | 36,360 | 41,098 | 9,826 | 21,884 | 109,170 | — | 109,170 |
| セグメント間の内部 売上高又は振替高 | 1,445 | 1,803 | 5,094 | 19 | 8,363 | △8,363 | — |
| 計 | 37,806 | 42,902 | 14,920 | 21,904 | 117,533 | △8,363 | 109,170 |
| セグメント利益 | 2,596 | 10,496 | 2,124 | 1,517 | 16,735 | △3,576 | 13,158 |
| セグメント資産 | 26,137 | 20,399 | 10,016 | 13,289 | 69,843 | 40,245 | 110,088 |
| その他の項目 | | | | | | | |
| 減価償却費 (注) 6 | 1,303 | 1,604 | 1,042 | 555 | 4,506 | 74 | 4,581 |
| のれんの償却額 | — | — | 16 | 3 | 20 | — | 20 |
| 有形固定資産及び無 形固定資産の増加額 (注) 7 | 983 | 1,094 | 688 | 469 | 3,235 | 124 | 3,360 |

(注) 1. セグメント利益の調整額△3,576百万円には、セグメント間取引消去△149百万円、配賦不能営業費用△3,427百万円が含まれております。配賦不能営業費用は、主に、当社の管理部門等に係る費用であります。

2. セグメント資産の調整額40,245百万円には、セグメント間取引消去△1,925百万円、全社資産42,171百万円が含まれております。全社資産は、主に、親会社の余資運用資金（現金及び預金）、長期投資資金（投資有価証券等）、及び管理部門に係る資産等であります。

3. 減価償却費の調整額は、全社資産に係る償却費であります。

4. 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額は、全社資産に係るものであります。

5. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っております。

6. 減価償却費には、長期前払費用に係る償却費が含まれております。

7. 有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、長期前払費用の増加額が含まれております。

【関連情報】

I 前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

| | 育児関連用品 | 子育て支援 | 介護関連 | その他 | 合計 |
|-----------|--------|-------|-------|-----|---------|
| 外部顧客への売上高 | 96,021 | 3,364 | 4,404 | 381 | 104,171 |

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

(単位：百万円)

| 日本 | アジア | | 北米 | その他 | 合計 |
|--------|--------|--------|--------|-------|---------|
| | | 内、中国 | | | |
| 34,865 | 45,496 | 34,315 | 13,929 | 9,880 | 104,171 |

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

(単位：百万円)

| 日本 | アジア | | | 北米その他 | 合計 |
|--------|--------|-------|-------|-------|--------|
| | | 内、中国 | 内、タイ | | |
| 15,731 | 12,871 | 7,806 | 2,024 | 2,238 | 30,841 |

3. 主要な顧客ごとの情報

(単位：百万円)

| 顧客の名称又は氏名 | 売上高 | 関連するセグメント名 |
|-----------|--------|------------|
| ピップ株式会社 | 16,803 | 日本事業 |

II 当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

1. 製品及びサービスごとの情報

（単位：百万円）

| | 育児関連用品 | 子育て支援 | 介護関連 | その他 | 合計 |
|-----------|---------|-------|-------|-----|---------|
| 外部顧客への売上高 | 101,558 | 3,313 | 3,951 | 347 | 109,170 |

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

（単位：百万円）

| 日本 | アジア | | 北米 | その他 | 合計 |
|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | | 内、中国 | | | |
| 36,360 | 46,999 | 35,822 | 13,825 | 11,984 | 109,170 |

（注） 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

（単位：百万円）

| 日本 | アジア | | | 北米その他 | 合計 |
|--------|--------|-------|-------|-------|--------|
| | | 内、中国 | 内、タイ | | |
| 15,324 | 12,098 | 7,493 | 1,935 | 2,253 | 29,676 |

3. 主要な顧客ごとの情報

（単位：百万円）

| 顧客の名称又は氏名 | 売上高 | 関連するセグメント名 |
|-----------|--------|------------|
| ピップ株式会社 | 17,629 | 日本事業 |

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

I 前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

該当事項はありません。

II 当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

| | 報告セグメント | | | | | 全社・消去 | 合計 |
|------|---------|------|----------|--------|----|-------|----|
| | 日本事業 | 中国事業 | シンガポール事業 | ランシノ事業 | 計 | | |
| 減損損失 | 22 | — | 48 | — | 71 | — | 71 |

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

I 前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

| | 報告セグメント | | | | | 全社・消去 | 合計 |
|-------|---------|------|----------|--------|-----|-------|-----|
| | 日本事業 | 中国事業 | シンガポール事業 | ランシノ事業 | 計 | | |
| 当期償却額 | — | — | 197 | 8 | 205 | — | 205 |
| 当期末残高 | — | — | 16 | 3 | 20 | — | 20 |

II 当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

| | 報告セグメント | | | | | 全社・消去 | 合計 |
|-------|---------|------|----------|--------|----|-------|----|
| | 日本事業 | 中国事業 | シンガポール事業 | ランシノ事業 | 計 | | |
| 当期償却額 | — | — | 16 | 3 | 20 | — | 20 |
| 当期末残高 | — | — | — | — | — | — | — |

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

I 前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

該当事項はありません。

II 当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

I 前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

該当事項はありません。

II 当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

該当事項はありません。

(1株当たり情報)

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|------------|---|---|
| 1株当たり純資産額 | 678円53銭 | 693円11銭 |
| 1株当たり当期純利益 | 70円0銭 | 71円65銭 |

- (注) 1. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。
2. 役員報酬BIP信託口が保有する当社株式を、「1株当たり純資産額」の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております(前連結会計年度 169,948株、当連結会計年度 128,887株)。
また、「1株当たり当期純利益」の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております(前連結会計年度 169,948株、当連結会計年度 139,130株)。
3. 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりです。

| | 前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|-----------------------------|---|---|
| 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円) | 8,371 | 8,570 |
| 普通株主に帰属しない金額(百万円) | — | — |
| 普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益(百万円) | 8,371 | 8,570 |
| 普通株式の期中平均株式数(株) | 119,589,445 | 119,619,940 |

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

⑤【連結附属明細表】

【社債明細表】

該当事項はありません。

【借入金等明細表】

| 区分 | 当期首残高 (百万円) | 当期末残高 (百万円) | 平均利率 (%) | 返済期限 |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------|-------------|
| 短期借入金 | — | — | — | — |
| 1年以内に返済予定の長期借入金 | — | — | — | — |
| 1年以内に返済予定のリース債務 | 932 | 788 | — | — |
| 長期借入金（1年以内に返済予定のものを除く。） | — | — | — | — |
| リース債務（1年以内に返済予定のものを除く。） | 1,769 | 1,359 | — | 2027年～2060年 |
| その他有利子負債 | | | | |
| 預り営業保証金（注）1. | 104 | 110 | — | （注）2. |
| 合計 | 2,806 | 2,258 | — | — |

（注）1. 「預り営業保証金」は連結貸借対照表の固定負債の「その他」に含めて表示しております。

2. 返済期限は設定されていないため連結決算日後5年間の返済予定額は記載しておりません。

3. リース債務の平均利率については、リース料総額に含まれる利息相当額を定額法により各連結会計年度に配分しているため、記載しておりません。

4. リース債務（1年以内に返済予定のものを除く。）の連結決算日後5年間の返済予定額は以下のとおりであります。

| | 1年超2年以内 (百万円) | 2年超3年以内 (百万円) | 3年超4年以内 (百万円) | 4年超5年以内 (百万円) |
|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| リース債務 | 488 | 255 | 208 | 114 |

【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における資産除去債務の金額が、当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、連結財務諸表規則第92条の2の規定により記載を省略しております。

(2)【その他】

当連結会計年度における半期情報等

| | 中間連結会計期間 | 当連結会計年度 |
|------------------------------|----------|---------|
| 売上高（百万円） | 53,734 | 109,170 |
| 税金等調整前中間（当期） 純利益（百万円） | 6,764 | 13,318 |
| 親会社株主に帰属する中間（当期） 純利益（百万円） | 4,624 | 8,570 |
| 1株当たり中間（当期） 純利益（円） | 38.67 | 71.65 |

（注）1. 役員報酬BIP信託口が保有する当社株式を、「1株当たり中間（当期）純利益」の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

| | 前事業年度 (2024年12月31日) | 当事業年度 (2025年12月31日) |
|-------------|------------------------|------------------------|
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び預金 | 8,537 | 8,115 |
| 受取手形 | 72 | 45 |
| 売掛金 | ※1 6,692 | ※1 6,624 |
| 商品及び製品 | 2,856 | 3,870 |
| 原材料及び貯蔵品 | 69 | 124 |
| 前渡金 | 12 | — |
| 前払費用 | 106 | 109 |
| 短期貸付金 | ※1 1,943 | — |
| 未収入金 | ※1 16 | ※1 60 |
| 未収消費税等 | 148 | — |
| その他 | ※1 166 | ※1 223 |
| 貸倒引当金 | △393 | — |
| 流動資産合計 | 20,230 | 19,173 |
| 固定資産 | | |
| 有形固定資産 | | |
| 建物 | ※3 1,701 | ※3 1,579 |
| 構築物 | 47 | 41 |
| 機械及び装置 | ※3 407 | ※3 406 |
| 車両運搬具 | 3 | 7 |
| 工具、器具及び備品 | ※3 581 | ※3 633 |
| 土地 | 3,291 | 3,291 |
| 建設仮勘定 | 81 | 32 |
| 有形固定資産合計 | 6,114 | 5,992 |
| 無形固定資産 | | |
| 商標権 | 10 | 6 |
| ソフトウェア | 353 | 415 |
| 電話加入権 | 3 | 3 |
| その他 | 2 | 1 |
| 無形固定資産合計 | 370 | 426 |
| 投資その他の資産 | | |
| 投資有価証券 | 552 | 559 |
| 関係会社株式 | 12,580 | 12,799 |
| 長期貸付金 | ※1 4,278 | ※1 3,931 |
| 繰延税金資産 | 488 | 378 |
| 長期前払費用 | 80 | 92 |
| 敷金及び保証金 | 129 | 129 |
| その他 | 17 | 10 |
| 投資その他の資産合計 | 18,127 | 17,901 |
| 固定資産合計 | 24,611 | 24,321 |
| 資産合計 | 44,841 | 43,494 |

(単位：百万円)

| | 前事業年度 (2024年12月31日) | 当事業年度 (2025年12月31日) |
|---------------|------------------------|------------------------|
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | | |
| 買掛金 | ※1 1,823 | ※1 2,080 |
| 短期借入金 | ※1 6,351 | ※1 5,933 |
| 未払金 | ※1 1,911 | ※1 1,385 |
| 未払費用 | ※1 335 | ※1 361 |
| 未払法人税等 | 183 | 145 |
| 未払消費税等 | — | 58 |
| 前受金 | 0 | 1 |
| 預り金 | 151 | 149 |
| 賞与引当金 | 281 | 265 |
| 製品自主回収関連費用引当金 | — | 144 |
| その他 | ※1 475 | ※1 400 |
| 流動負債合計 | 11,514 | 10,927 |
| 固定負債 | | |
| 株式給付引当金 | 248 | 129 |
| 長期末払金 | 74 | 34 |
| 資産除去債務 | 53 | 53 |
| 固定負債合計 | 376 | 216 |
| 負債合計 | 11,891 | 11,143 |
| 純資産の部 | | |
| 株主資本 | | |
| 資本金 | 5,199 | 5,199 |
| 資本剰余金 | | |
| 資本準備金 | 5,133 | 5,133 |
| 資本剰余金合計 | 5,133 | 5,133 |
| 利益剰余金 | | |
| 利益準備金 | 332 | 332 |
| その他利益剰余金 | | |
| 固定資産圧縮積立金 | 727 | 708 |
| 別途積立金 | 2,020 | 2,020 |
| 繰越利益剰余金 | 20,998 | 20,284 |
| 利益剰余金合計 | 24,078 | 23,345 |
| 自己株式 | △1,489 | △1,360 |
| 株主資本合計 | 32,921 | 32,317 |
| 評価・換算差額等 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 28 | 32 |
| 評価・換算差額等合計 | 28 | 32 |
| 純資産合計 | 32,950 | 32,350 |
| 負債純資産合計 | 44,841 | 43,494 |

②【損益計算書】

(単位：百万円)

| | 前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|------------|---|---|
| 売上高 | | |
| 商品売上高 | ※1 31,298 | ※1 32,937 |
| その他の売上高 | ※1 3,758 | ※1 4,012 |
| 売上高合計 | 35,056 | 36,950 |
| 売上原価 | | |
| 商品期首棚卸高 | 2,727 | 2,856 |
| 当期商品仕入高 | ※1 22,076 | ※1 23,557 |
| 合計 | 24,804 | 26,413 |
| 商品他勘定振替高 | 519 | 480 |
| 商品期末棚卸高 | 2,856 | 3,870 |
| 商品売上原価 | 21,428 | 22,062 |
| 商標権使用料 | 91 | 106 |
| その他の原価 | 355 | 342 |
| 売上原価合計 | 21,875 | 22,511 |
| 売上総利益 | 13,180 | 14,438 |
| 販売費及び一般管理費 | ※1, ※2 11,608 | ※1, ※2 12,140 |
| 営業利益 | 1,571 | 2,298 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | ※1 225 | ※1 159 |
| 受取配当金 | ※1 6,065 | ※1 7,144 |
| 為替差益 | 149 | — |
| その他 | ※1 414 | ※1 460 |
| 営業外収益合計 | 6,854 | 7,764 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | ※1 109 | ※1 141 |
| 貸倒引当金繰入額 | 40 | — |
| 為替差損 | — | 57 |
| その他 | 0 | 4 |
| 営業外費用合計 | 150 | 203 |
| 経常利益 | 8,276 | 9,859 |

(単位：百万円)

| | 前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|--------------|---|---|
| 特別利益 | | |
| 固定資産売却益 | ※3 0 | ※3 0 |
| 関係会社株式売却益 | 93 | — |
| ゴルフ会員権売却益 | — | 0 |
| 受取損害賠償金 | — | 361 |
| 特別利益合計 | 93 | 362 |
| 特別損失 | | |
| 固定資産除却損 | ※4 21 | ※4 7 |
| 製品自主回収関連費用 | — | 495 |
| 関係会社株式評価損 | 38 | — |
| 特別損失合計 | 59 | 503 |
| 税引前当期純利益 | 8,310 | 9,718 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 1,029 | 1,187 |
| 法人税等調整額 | 23 | 107 |
| 法人税等合計 | 1,053 | 1,294 |
| 当期純利益 | 7,257 | 8,423 |

③【株主資本等変動計算書】

I 前事業年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

| | 株主資本 | | | | | | | | |
|-----------------------------|-------|-------|--------------|-------------|---------------|----------|-------------|--------|-------------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | | | 利益準備金 | 利益剰余金 | | | 利益剰余金 合計 |
| | | 資本準備金 | その他資本 剰余金 | 資本剰余金 合計 | | その他利益剰余金 | | | |
| | | | | | 固定資産 圧縮積立金 | 別途積立金 | 繰越利益 剰余金 | | |
| 当期首残高 | 5,199 | 5,133 | — | 5,133 | 332 | 736 | 2,020 | 22,833 | 25,922 |
| 当期変動額 | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | | | | | | △9,101 | △9,101 |
| 固定資産圧縮積立 金の取崩 | | | | | | △9 | | 9 | — |
| 当期純利益 | | | | | | | | 7,257 | 7,257 |
| 自己株式の取得 | | | | | | | | | |
| 株主資本以外の項 目の当期変動額 (純額) | | | | | | | | | |
| 当期変動額合計 | — | — | — | — | — | △9 | — | △1,834 | △1,844 |
| 当期末残高 | 5,199 | 5,133 | — | 5,133 | 332 | 727 | 2,020 | 20,998 | 24,078 |

| | 株主資本 | | 評価・換算差額等 | | 純資産合計 |
|-----------------------------|--------|------------|----------------------|----------------|--------|
| | 自己株式 | 株主資本 合計 | その他 有価証券 評価差額金 | 評価・換算 差額等合計 | |
| 当期首残高 | △1,488 | 34,767 | 33 | 33 | 34,800 |
| 当期変動額 | | | | | |
| 剰余金の配当 | | △9,101 | | | △9,101 |
| 固定資産圧縮積立 金の取崩 | | — | | | — |
| 当期純利益 | | 7,257 | | | 7,257 |
| 自己株式の取得 | △0 | △0 | | | △0 |
| 株主資本以外の項 目の当期変動額 (純額) | | | △4 | △4 | △4 |
| 当期変動額合計 | △0 | △1,845 | △4 | △4 | △1,849 |
| 当期末残高 | △1,489 | 32,921 | 28 | 28 | 32,950 |

Ⅱ 当事業年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

| | 株主資本 | | | | | | | | |
|---------------------|-------|-------|----------|---------|-------|-----------|-------|---------|---------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | | | 利益剰余金 | | | | |
| | | 資本準備金 | その他資本剰余金 | 資本剰余金合計 | 利益準備金 | その他利益剰余金 | | | 利益剰余金合計 |
| | | | | | | 固定資産圧縮積立金 | 別途積立金 | 繰越利益剰余金 | |
| 当期首残高 | 5,199 | 5,133 | — | 5,133 | 332 | 727 | 2,020 | 20,998 | 24,078 |
| 当期変動額 | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | | | | | | △9,101 | △9,101 |
| 固定資産圧縮積立金の取崩 | | | | | | △18 | | 18 | — |
| 当期純利益 | | | | | | | | 8,423 | 8,423 |
| 自己株式の取得 | | | | | | | | | |
| 自己株式の処分 | | | △54 | △54 | | | | | |
| 利益剰余金から資本剰余金への振替 | | | 54 | 54 | | | | △54 | △54 |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | | | | | | | | | |
| 当期変動額合計 | — | — | — | — | — | △18 | — | △714 | △732 |
| 当期末残高 | 5,199 | 5,133 | — | 5,133 | 332 | 708 | 2,020 | 20,284 | 23,345 |

| | 株主資本 | | 評価・換算差額等 | | 純資産合計 |
|---------------------|--------|--------|--------------|------------|--------|
| | 自己株式 | 株主資本合計 | その他有価証券評価差額金 | 評価・換算差額等合計 | |
| 当期首残高 | △1,489 | 32,921 | 28 | 28 | 32,950 |
| 当期変動額 | | | | | |
| 剰余金の配当 | | △9,101 | | | △9,101 |
| 固定資産圧縮積立金の取崩 | | — | | | — |
| 当期純利益 | | 8,423 | | | 8,423 |
| 自己株式の取得 | △0 | △0 | | | △0 |
| 自己株式の処分 | 129 | 74 | | | 74 |
| 利益剰余金から資本剰余金への振替 | | — | | | — |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額） | | | 3 | 3 | 3 |
| 当期変動額合計 | 128 | △604 | 3 | 3 | △600 |
| 当期末残高 | △1,360 | 32,317 | 32 | 32 | 32,350 |

【注記事項】

(重要な会計方針)

1. 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

(2) 棚卸資産の評価基準及び評価方法

① 商品、製品、原材料

総平均法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）

② 貯蔵品

最終仕入原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産

定額法

なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

建物 7～50年

(2) 無形固定資産

定額法

なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法によっております。

(3) 長期前払費用

定額法

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

取締役（社外取締役除く）及び従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、賞与の支給見込額のうち当事業年度に負担すべき額を計上しております。

(3) 製品自主回収関連費用引当金

製品自主回収に関する回収費用について、当事業年度末において必要と認められた合理的な損失見積額を計上しております。

(4) 株式給付引当金

株式交付規程に基づく取締役（社外取締役を除く）への当社株式の給付に備えるため、当事業年度末における株式給付債務の見込額に基づき計上しております。

4. 収益及び費用の計上基準

商品又は製品の販売に係る収益は、主に卸売又は製造等による販売であり、顧客との販売契約に基づいて商品又は製品を引き渡す一時点において、顧客が当該商品又は製品に対する支配を獲得して充足されると判断し、引き渡し時点で収益を認識しております。取引価格は、インセンティブや売上割引等の変動対価を考慮して算定しております。また、返品されると見込まれる商品又は製品については、販売時に収益を認識せず、当該商品又は製品について受け取った又は受け取る対価の額で返金負債を認識しております。

ロイヤリティ収入は、製品の製造又は販売における商標又は技術ノウハウ等の知的財産のライセンスが履行義務であり、履行義務の充足に係る進捗度はライセンス先の企業の売上高に基づいて見積り、ライセンス先の企業において売上高が生じる時点で収益を認識しております。

当社の取引に関する支払条件は、通常、短期のうちに支払期日が到来し、契約に重要な金融要素は含まれておりません。

(重要な会計上の見積り)

関係会社株式の評価

① 前事業年度の財務諸表に計上した金額

関係会社株式 12,580百万円 (うちPIGEON BABY LAB KENYA LTD. への投資 54百万円)

関係会社株式評価損 38百万円 (PIGEON BABY LAB KENYA LTD.)

② 当事業年度の財務諸表に計上した金額

関係会社株式 12,799百万円

関係会社株式評価損 一百万円

③ 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当社は、関係会社株式について、株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときには、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて、評価損の認識を行います。

なお、将来の不確実な経済条件の変動等により発行会社の財政状態がさらに悪化した場合には、翌事業年度以降において追加の損失が発生する可能性があります。

また、当社の子会社であるPIGEON BABY LAB KENYA LTD. は、過年度からの継続的な営業損失により、前事業年度において実質価額まで減額し評価損を計上しております。

(会計方針の変更)

(「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分に関する改正については、2022年改正会計基準第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による財務諸表への影響はありません。

(追加情報)

(役員報酬BIP信託制度)

当社は、当社の取締役（社外取締役を除く）を対象に、取締役の報酬と、当社の業績及び株主価値との連動性をより明確にし、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度を導入しております。

① 取引の概要

本制度は、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託（以下「BIP信託」という。）と称される仕組みを採用しております。BIP信託とは、欧米の業績連動型株式報酬 (Performance Share) 制度及び譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock) 制度と同様に、役位及び業績目標の達成度等に応じて、取締役に、BIP信託を通じて当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を、交付及び給付する制度であります。

② 信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前事業年度末は533百万円、169,948株、当事業年度末は404百万円、128,887株であります。

(貸借対照表関係)

※1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務 (区分表示したものを除く)

| | 前事業年度 (2024年12月31日) | 当事業年度 (2025年12月31日) |
|--------|------------------------|------------------------|
| 短期金銭債権 | 4,674百万円 | 2,739百万円 |
| 長期金銭債権 | 4,278 | 3,931 |
| 短期金銭債務 | 7,430 | 7,235 |

2 保証債務

下記のとおり債務の保証を行っております。

| 前事業年度 (2024年12月31日) | | | 当事業年度 (2025年12月31日) | | |
|--|------------|-----|--|------------|-----|
| 取引債務に対する保証 | | | 取引債務に対する保証 | | |
| ピジョンホームプロダクツ(株) | | | ピジョンホームプロダクツ(株) | | |
| PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. | | | PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. | | |
| | SGD 一千 | — | | SGD 30千 | 3 |
| THAI PIGEON CO., LTD. | | | THAI PIGEON CO., LTD. | | |
| | THB 5,000千 | 22 | | THB 5,000千 | 24 |
| | USD 10千 | 1 | | USD 10千 | 1 |
| PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD. | | | PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD. | | |
| | THB 3,912千 | 17 | | THB 2,873千 | 14 |
| PT PIGEON INDONESIA | | | PT PIGEON INDONESIA | | |
| | USD 783千 | 123 | | USD 987千 | 154 |
| 計 | | | 計 | | |
| 167 | | | 201 | | |

外貨建保証債務については、期末日の為替レートにより換算しております。

※3 圧縮記帳額

国庫補助金等により有形固定資産の取得価額から控除している圧縮記帳額及びその内訳は次のとおりです。

| | 前事業年度 (2024年12月31日) | 当事業年度 (2025年12月31日) |
|-----------|------------------------|------------------------|
| 建物 | 2百万円 | 2百万円 |
| 機械及び装置 | 14 | 14 |
| 工具、器具及び備品 | 2 | 2 |
| 計 | 19 | 19 |

(損益計算書関係)

※1 関係会社との取引高は、次のとおりです。

| | 前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|-----------|---|---|
| 営業取引高 | | |
| 売上高 | 7,836百万円 | 7,644百万円 |
| 仕入高 | 12,881 | 13,641 |
| その他の営業取引高 | 95 | 83 |
| 営業取引外の取引高 | 6,359 | 7,398 |

※2 販売費に属する費用のおおよその割合は前事業年度71%、当事業年度72%、一般管理費に属する費用のおおよその割合は前事業年度29%、当事業年度28%です。主要な費目及び金額は次のとおりです。

| | 前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|------------|---|---|
| 発送費 | 1,378百万円 | 1,410百万円 |
| 広告宣伝費 | 336 | 346 |
| 販売促進費 | 957 | 1,011 |
| 給与及び手当 | 2,564 | 2,660 |
| 賞与引当金繰入額 | 281 | 272 |
| 株式給付引当金繰入額 | 57 | △44 |
| 退職給付費用 | 143 | 167 |
| 減価償却費 | 420 | 419 |
| 業務委託費 | 1,287 | 1,374 |

※3 固定資産売却益の内容は次のとおりです。

| | 前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|-----------|---|---|
| 工具、器具及び備品 | 0百万円 | 0百万円 |
| 計 | 0百万円 | 0百万円 |

※4 固定資産除却損の内容は次のとおりです。

| | 前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) | 当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) |
|-----------|---|---|
| 建物 | 8百万円 | 0百万円 |
| 機械及び装置 | 9 | 1 |
| 車両運搬具 | — | 0 |
| 工具、器具及び備品 | 2 | 0 |
| 商標権 | — | 2 |
| ソフトウェア | 0 | 2 |
| 電話加入権 | — | 0 |
| 長期前払費用 | 0 | 0 |
| 計 | 21百万円 | 7百万円 |

(有価証券関係)

子会社株式

市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

| 区分 | 前事業年度 (2024年12月31日) | 当事業年度 (2025年12月31日) |
|-------|------------------------|------------------------|
| 子会社株式 | 12,580百万円 | 12,799百万円 |

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

| | 前事業年度 (2024年12月31日) | 当事業年度 (2025年12月31日) |
|---------------------------|------------------------|------------------------|
| 繰延税金資産 | | |
| 賞与引当金損金算入限度超過額 | 69百万円 | 70百万円 |
| 役員退職慰労引当金(長期未払金)損金算入限度超過額 | 18 | 6 |
| 関係会社株式評価損 | 326 | 326 |
| 未払金否認 | 1 | 2 |
| 未払事業税 | 32 | 32 |
| 減損損失 | 56 | 56 |
| 未払社会保険料 | 10 | 10 |
| 貸倒引当金損金算入限度超過額 | 120 | - |
| 株式給付引当金 | 24 | 12 |
| 税額控除限度超過額 | 590 | 436 |
| その他 | 195 | 247 |
| 繰延税金資産 小計 | 1,445 | 1,200 |
| 評価性引当額 | △554 | △410 |
| 繰延税金資産 合計 | 891 | 789 |
| 繰延税金負債 | | |
| 固定資産圧縮積立金 | △376 | △383 |
| その他有価証券評価差額金 | △12 | △14 |
| その他 | △13 | △12 |
| 繰延税金負債合計 | △402 | △411 |
| 繰延税金資産(△負債)の純額 | 488 | 378 |

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

| | 前事業年度 (2024年12月31日) | 当事業年度 (2025年12月31日) |
|----------------------|------------------------|------------------------|
| 法定実効税率 | 30.6% | 30.6% |
| (調整) | | |
| 永久差異 | △14.4 | △15.1 |
| 住民税均等割 | 0.2 | 0.2 |
| 税額控除 | △2.3 | △0.6 |
| 評価性引当金の増減 | △1.0 | △1.4 |
| 税率変更による期末繰延税金資産の増額修正 | - | △0.1 |
| その他 | △0.4 | △0.1 |
| 税効果会計適用後の法人税等の負担率 | 12.6 | 13.3 |

(表示方法の変更)

前事業年度の「法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳」において「その他」に含めていた、「評価性引当金の増減」は重要性が増したため、当事業年度より独立掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の注記の組み替えを行っております。

この結果、前事業年度の「その他」△1.4%は、「評価性引当金の増減」△1.0%、「その他」△0.4%として組み替えております。

3. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（2025年法律13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2027年1月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。

なお、この税率変更による影響は軽微であります。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

収益を理解するための基礎となる情報は「(重要な会計方針) 4. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

④【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

| 区分 | 資産の種類 | 当期首残高 | 当期増加額 | 当期減少額 | 当期償却額 | 当期末残高 | 減価償却累計額 |
|--------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| 有形固定資産 | 建物 | 1,701 | 11 | 0 | 133 | 1,579 | 4,055 |
| | 構築物 | 47 | 0 | — | 6 | 41 | 493 |
| | 機械及び装置 | 407 | 91 | 39 | 52 | 406 | 1,003 |
| | 車両運搬具 | 3 | 7 | 0 | 3 | 7 | 48 |
| | 工具、器具及び備品 | 581 | 282 | 0 | 229 | 633 | 1,907 |
| | 土地 | 3,291 | — | — | — | 3,291 | — |
| | 建設仮勘定 | 81 | 25 | 74 | — | 32 | — |
| | 計 | 6,114 | 418 | 114 | 425 | 5,992 | 7,509 |
| 無形固定資産 | 商標権 | 10 | — | 2 | 1 | 6 | — |
| | ソフトウェア | 353 | 166 | 2 | 103 | 415 | — |
| | 電話加入権 | 3 | — | 0 | — | 3 | — |
| | その他 | 2 | — | — | 0 | 1 | — |
| | | 計 | 370 | 166 | 4 | 105 | 426 |

【引当金明細表】

(単位：百万円)

| 科目 | 当期首残高 | 当期増加額 | 当期減少額 | 当期末残高 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|
| 貸倒引当金 | 393 | — | 393 | — |
| 賞与引当金 | 281 | 265 | 281 | 265 |
| 製品自主回収関連費用引当金 | — | 495 | 351 | 144 |
| 株式給付引当金 | 248 | 52 | 171 | 129 |

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第6【提出会社の株式事務の概要】

| | |
|------------|---|
| 事業年度 | 1月1日から12月31日まで |
| 定時株主総会 | 3月中 |
| 基準日 | 12月31日 |
| 剰余金の配当の基準日 | 12月31日、6月30日 |
| 1単元の株式数 | 100株 |
| 単元未満株式の買取り | |
| 取扱場所 | (特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 |
| 株主名簿管理人 | (特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 |
| 取次所 | _____ |
| 買取手数料 | 株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額 |
| 公告掲載方法 | 電子公告の方法により行う。 https://www.pigeon.co.jp/ やむを得ない事由により、電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載してこれを行う。 |
| 株主に対する特典 | 該当事項はありません。 |

(注) 当社定款の定めにより、単元未満株主は、会社法第189条第2項各号に掲げる権利、会社法第166条第1項の規定による請求をする権利、並びに株主の有する株式数に応じて募集株式の割当及び募集新株予約権の割当を受ける権利以外の権利を有していません。

第7【提出会社の参考情報】

1【提出会社の親会社等の情報】

当社は、親会社等はありません。

2【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度（第68期）（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）2025年3月28日 関東財務局長に提出。

(2) 内部統制報告書及びその添付書類

2025年3月28日 関東財務局長に提出。

(3) 半期報告書及び確認書

（第69期中）（自 2025年1月1日 至 2025年6月30日）2025年8月8日 関東財務局長に提出。

(4) 臨時報告書

2025年3月28日 関東財務局長に提出。

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2（株主総会における議決権行使の結果）の規定に基づく臨時報告書です。

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年3月6日

ピジョン株式会社

取締役会 御中

PwC Japan有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 鵜飼 千恵

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 平岡 伸也

<連結財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているピジョン株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ピジョン株式会社及び連結子会社の2025年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

| 売上高の実在性 | |
|---|--|
| 監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由 | 監査上の対応 |
| <p>ピジョングループは、ピジョン株式会社（以下「ピジョン」という。）及び子会社26社で構成されており、事業内容は、育児用品の製造、仕入、販売を主たる業務としている。</p> <p>セグメント別にみると、ピジョンブランド事業を行う「日本事業」、「中国事業」、「シンガポール事業」及びランシノブランド事業を行う「ランシノ事業」を報告セグメントとしており、アジア、オセアニア、中近東、北米、ヨーロッパを中心に海外事業を拡大している。</p> <p>ピジョングループの主力事業の1つである国内での育児用品の販売事業の売上高は、国内での出生数の減少による総需要量の変動及び原材料価格の高騰による物価高及び顧客の価値観、消費行動の多様化による競争激化の影響を受ける。</p> <p>また、海外市場での売上高は、海外での出生数の減少による総需要量の変動、海外各国における経済や社会情勢の変化、為替変動、原材料価格の高騰、地場ブランドとの競争激化の影響を受ける。</p> <p>当連結会計年度の連結損益計算書における売上高は109,170百万円であり、ピジョングループでは、売上高は重要な経営指標であり、このような経営環境のもとで、売上高の実在性について、より慎重な監査上の検討を行う必要がある。</p> <p>以上より、当監査法人は、売上高の実在性を監査上の主要な検討事項であると判断した。</p> | <p>当監査法人は、ピジョン及び重要な海外子会社において、当監査法人の指示に基づいて実施された海外子会社の構成単位の監査人の作業を含め、売上高の実在性に関して、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上高の認識プロセスに係る内部統制の整備及び運用状況の有効性の評価 取締役会、経営会議議事録の閲覧並びに主要な契約書の閲覧を行い、通例ではない引渡条件等の有無の把握 収益認識に関する会計基準等が適切に適用されているかの検討 売上取引より抽出したサンプルに対する、契約書、注文書、送り状等の関連証憑との突合 売上債権残高より抽出したサンプルに対する、取引先への残高確認の実施及び差異分析の実施 返品取引より抽出したサンプルに対する、送り状、取引先が交付した返品伝票等の関連証憑との突合 通例ではない相手勘定と組み合わせられる売上高に係る仕訳に対する根拠資料の閲覧 <p>当監査法人は、海外子会社の構成単位の監査人の作業について、当該監査人とのコミュニケーションや当該監査人が作成した書類及び監査調書の査閲等を通じて、当該監査人の作業の妥当性について評価を行った。</p> |

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

連結財務諸表監査における監査人の責任

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

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

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<内部統制監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、ピジョン株式会社の2025年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、ピジョン株式会社が2025年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

内部統制報告書に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

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

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

<報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

利害関係

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

以 上

(注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

2. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年3月6日

ピジョン株式会社

取締役会 御中

PwC Japan有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 鵜飼 千恵

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 平岡 伸也

<財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているピジョン株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの第69期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ピジョン株式会社の2025年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

| 売上高の実在性 | |
|--|---|
| 監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由 | 監査上の対応 |
| <p>ピジョン株式会社（以下「ピジョン」という。）の事業内容は、育児用品の仕入、販売を主たる業務としている。</p> <p>主力事業の1つである国内での育児用品の販売事業の売上高は、国内での出生数の減少による総需要量の変動、原材料価格の高騰による物価高及び顧客の価値観、消費行動の多様化による競争激化の影響を受ける。</p> <p>また、海外市場での売上高は、海外での出生数の減少による総需要量の変動、海外各国における経済や社会情勢の変化、為替変動、原材料価格の高騰、地場ブランドとの競争激化の影響を受ける。</p> <p>当事業年度の損益計算書における売上高は36,950百万円であり、ピジョンでは、売上高は重要な経営指標であり、このような経営環境のもとで、売上高の実在性について、より慎重な監査上の検討を行う必要がある。</p> <p>以上より、当監査法人は、売上高の実在性を監査上の主要な検討事項であると判断した。</p> | <p>当監査法人は、売上高の実在性に関して、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上高の認識プロセスに係る内部統制の整備及び運用状況の有効性の評価 取締役会及び経営会議議事録の閲覧並びに主要な契約書の閲覧を行い、通例ではない引渡条件等の有無の把握 収益認識に関する会計基準等が適切に適用されているかの検討 売上取引より抽出したサンプルに対する、契約書、注文書、送り状等の関連証憑との突合 売上債権残高より抽出したサンプルに対する、取引先への残高確認の実施及び差異分析の実施 返品取引より抽出したサンプルに対する、送り状、取引先が交付した返品伝票等の関連証憑との突合 通例ではない相手勘定と組み合わせられる売上高に係る仕訳に対する根拠資料の閲覧 |

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

財務諸表に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

財務諸表監査における監査人の責任

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

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

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

- ・ 財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

利害関係

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

以 上

(注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

2. XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

【表紙】

| | |
|----------------|----------------------------------|
| 【提出書類】 | 内部統制報告書 |
| 【根拠条文】 | 金融商品取引法第24条の4の4第1項 |
| 【提出先】 | 関東財務局長 |
| 【提出日】 | 2026年3月19日 |
| 【会社名】 | ピジョン株式会社 |
| 【英訳名】 | PIGEON CORPORATION |
| 【代表者の役職氏名】 | 代表取締役社長 矢野 亮 |
| 【最高財務責任者の役職氏名】 | グループ執行役員財務戦略統括責任者 (CFO) 新井 崇志 |
| 【本店の所在の場所】 | 東京都中央区日本橋久松町4番4号 |
| 【縦覧に供する場所】 | 株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号) |

1【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

代表取締役社長 矢野 亮及びグループ執行役員財務戦略統括責任者（CFO）新井 崇志は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」において示された「内部統制の基本的枠組み」に準拠して、財務報告に係る内部統制の有効性の評価を行っております。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものです。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性があります。

2【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である2025年12月31日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠しました。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定しています。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、当社並びに連結子会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しました。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的及び質的影響並びにその発生可能性を考慮して決定しており、当社及び連結子会社10社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定しました。なお、その他の連結子会社については、金額的及び質的重要性の観点から僅少拠点と判断し、全社的な内部統制の評価範囲に含めていません。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、事業の核となる製造及び販売業務の規模を示す指標として各事業拠点の前連結会計年度の売上高及び棚卸資産（連結会社間取引消去後）を総合的に判断し、概ね2／3に達するまでの事業拠点を「重要な事業拠点」としました。選定した重要な事業拠点においては、当社連結グループが育児用品や介護用品の製造、仕入、販売を行う連結グループであることから、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として生産活動及び販売活動の結果として主要となる売上高、売掛金及び棚卸資産に至る業務プロセスを評価の対象としました。ただし、重要な事業拠点が行う重要な事業又は業務との関連性が低く、財務報告に対する影響の重要性も僅少である業務プロセスは評価対象から除外しました。

さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや経営者による予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスとして固定資産減損プロセス等を財務報告への影響を勘案して、重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しています。

なお、上記の内部統制の評価範囲は、当連結会計年度の財務数値や事業の状況に照らしても適切であることを確認しています。

3【評価結果に関する事項】

上記の評価の結果、当事業年度末日現在において、財務報告に係る内部統制は有効であると判断しました。

4【付記事項】

該当事項はありません。

5【特記事項】

該当事項はありません。

【表紙】

| | |
|----------------|----------------------------------|
| 【提出書類】 | 確認書 |
| 【根拠条文】 | 金融商品取引法第24条の4の2第1項 |
| 【提出先】 | 関東財務局長 |
| 【提出日】 | 2026年3月19日 |
| 【会社名】 | ピジョン株式会社 |
| 【英訳名】 | PIGEON CORPORATION |
| 【代表者の役職氏名】 | 代表取締役社長 矢野 亮 |
| 【最高財務責任者の役職氏名】 | グループ執行役員財務戦略統括責任者 (CFO) 新井 崇志 |
| 【本店の所在の場所】 | 東京都中央区日本橋久松町4番4号 |
| 【縦覧に供する場所】 | 株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号) |

1 【有価証券報告書の記載内容の適正性に関する事項】

当社代表取締役社長 矢野 亮及びグループ執行役員財務戦略統括責任者（CFO）新井 崇志は、当社の第69期（自2025年1月1日 至 2025年12月31日）の有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認しました。

2 【特記事項】

特記すべき事項はありません。