

## 役員報酬ポリシー

### (1) 企業理念、重要課題およびコーポレートガバナンスに関する考え方

#### ■ 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、ピジョンの存在意義(Purpose)「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃん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> ピジョンの核であり、この先も貫いていくもの

|      |          |
|------|----------|
| 経営理念 | 愛        |
| 社は   | 愛を生むは愛のみ |

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

|        |  |
|--------|--|
| 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                                  |
| Spirit | Integrity 誠実<br>Dedication あくなき追究<br>Synergy 未来をつくるシナジー<br>Enjoy 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役職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「社会になくってはならない存在」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、ステークホルダー等との共存の基礎となる持続可能な社会の創出ないし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」を実現する過程において解決し実現しなければならない課題として、全てのステークホルダーと「同じ考え方」を共有すべく、以下の5つの重要課題を設定しました。

- 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

#### ■ ピジョンのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

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

## (2) 役員報酬の基本方針

当社の取締役の報酬(以下「役員報酬」といいます)は、企業理念、重要課題およびコーポレートガバナンスに関する考え方をもとに、以下を基本方針とします。

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

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。

## (3) 報酬水準

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

役位ごとの報酬水準(社長を100%とした場合)は、原則として、以下のとおりです。

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

## (4) 報酬構成

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

(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」および「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>

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および各取締役のミッション達成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（営業利益率、売上高、PVA（Pigeon Value Addedと称する当社独自の経営指標））や個人評価（各取締役のミッション達成度等）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、0～200%の範囲内で変動します。連結業績に係る指標については、本業の収益率や規模の拡大およ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。個人評価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、各取締役のミッションの達成を後押しします。

目標値については、営業利益率および売上高は毎期初に決算短信にて公表する業績予想値、PVAは期初計画値を使用します。

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、30%は担当部門業績（営業利益率、売上高およびPVA）の目標達成度に応じて、0～200%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 | 営業利益率          | 40%  |
|      | 売上高            | 30%  |
|      | PVA            | 20%  |
| 個人評価 | 各取締役のミッション達成度等 | 10%  |

### <株式報酬>

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

原則として、中期経営計画に掲げる連結業績に係る指標（TSR（Total Shareholder Return:株主総利回り）、EPS成長率およびROIC）や重要課題に係る指標（環境負荷軽減、ソーシャルインパクトおよび存在意義実現のための人材・組織風土）の目標達成度等に応じて、役位ごとに定められた株式報酬基準額をもとに、0～200%の範囲内で変動します。連結業績に係る指標については、事業収益性や効率性のさらなる改善および中長期的な企業価値の向上を後押しするために使用します。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、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、事業活動を行うすべての国・地域において、赤ちゃんとお母さん、そのご家族を取り巻く社会課題への貢献や環境負荷に繋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うえ、取締役会にて決議します。

各指標の評価割合は、以下のとおりです。

| 指標   |           | 評価割合 |
|------|-----------|------|
| 連結業績 | TSR（相対比較） | 40%  |

|      |                   |     |
|------|-------------------|-----|
|      | EPS 成長率           | 20% |
|      | ROIC              | 20% |
| 重要課題 | 環境負荷軽減            | 20% |
|      | ソーシャルインパクト        |     |
|      | 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・ボートの観点から、確定したユニット（ポイント）については、株主総会参考書類等で開示します。当社株式の管理は、三菱UFJ信託銀行に委託しております。

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

| 報酬の種類 | 構成割合 |
|-------|------|
| 基本報酬  | 55%  |
| 賞与    | 20%  |
| 株式報酬  | 25%  |

（5） 報酬ガバナンス

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

また、社外からの客観的視点および役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部のコンサルタント（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、従業員給与額および配当金額等を考慮し、報酬制度の内容について検討することとします。

なお、取締役会の実効性強化のために、役員の指名・報酬領域にかかる活動について、任意の指名委員会およ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かかる修正要否
- ・個人別の役員報酬水準（役位別の基準額）
- ・賞与および株式報酬にかかる業績目標および評価テーブル
- ・前事業年度の賞与にかかる業績評価および個人別支給額等
- ・前事業年度の株式報酬にかかる業績評価および個人別支給額等

- ・中期経営計画や重要課題への取組状況
- ・外部データ等を用いた役員報酬の水準・構成・指標等
- ・外部環境や経営環境の変化に伴う役員報酬にかかる対応要否
- ・任意の報酬委員会の実効性向上

<報酬等の上限>

| 株主総会の決議年月日              | 決議内容   | 当該株主総会の決議日における員数（※） |
|-------------------------|--|---------------------|
| 2019年4月25日開催の第62期定時株主総会 | 金銭報酬<br>年額800百万円以内（うち社外取締役100百万円以内、使用人兼務取締役の使用人としての給与は含まない）                                      | 10名（うち社外取締役3名）      |
| 2026年3月27日開催の第69期定時株主総会 | 株式報酬<br>対象者：取締役（社外取締役を除く）<br>金員の上限：1事業年度を対象として200百万円以内<br>株式数の上限：1事業年度あたり120,000ポイント（120,000株相当） | 3名                  |

※2026年3月27日時点における員数は、6名（うち社外取締役3名）となります。

（6）報酬の没収・返還

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

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

（7）情報開示等の方針

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

また、株主や投資家とのエンゲージメントについては、CEO・取締役（独立社外取締役を含む）を中心に、積極的に実施します。Pigeon Group DNA および Pigeon Way に理解のあるお客様・取引先・株主の皆様・地域社会等のステークホルダーとのエンゲージメントをコアバリューと位置付け、エンゲージメントを通して受けたステークホルダーの意見を取締役会等で共有し、企業価値（社会価値および経済価値）向上のために活用します。

以上