

(1) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

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

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



(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、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方をもとに、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 Way」に基づき、「Global Number One」の実現に向けて、優秀な経営人材の確保に資するものであること
- ③独立性・客観性・透明性の高い報酬制度とし、ステークホルダーに対する説明責任を果たし得る内容であること

(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。

(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。

① 報酬項目の概要

<基本報酬>

5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、月額報酬として支給します。

<賞与>

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

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

会長、社長およびGHO担当役員は連結業績のみとしますが、その他の取締役に関しては、70%は連結業績、30%は担当部門の業績（売上高、営業利益およびPVA）の目標達成度に応じて、0～150%の範囲内で変動します。

各指標の評価割合は、以下のとおりです。

指標	評価割合
売上高	50%
営業利益	30%

PVA	20%
-----	-----

<株式報酬>

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

株式報酬のうち、60%は業績連動（Performance Share）、40%は非業績連動（Restricted Stock）により構成されます。

・業績連動（Performance Share）

原則として、中期経営計画に掲げる業績指標（連結売上高 CAGR、EPS 成長率、ROE および TSR（Total Shareholder Return:株主総利回り））や非財務指標（持続的な環境負荷軽減、社会課題解決商品・サービス開発および株主・投資家との責任ある対話）の目標達成度等に応じて 0~150%の範囲内で変動します。業績指標については、トップライン（売上高）の継続的な成長、事業収益性や効率性のさらなる改善および中長期的な企業価値の向上を後押しするために使用します。非財務指標については、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、事業活動を行うすべての国・地域において、赤ちゃんとお母さん、そのご家族を取り巻く社会課題の解決や環境負荷に繋がる要因の軽減に取り組みます。また、これらの考えに共感・賛同いただけるよう株主や投資家とのエンゲージメントを積極的に実施することで、赤ちゃん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。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、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
業績指標	連結売上高 CAGR	30%
	EPS 成長率	30%
	ROE	10%
	TSR	10%
非財務指標	持続的な環境負荷軽減	20%
	社会課題解決商品・サービス開発	
	株主・投資家との責任ある対話	

・非業績連動（Restricted Stock）

セイム・ボートの観点から、交付株式数固定の株式報酬として支給します。

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

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

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

報酬の種類	構成割合
基本報酬	60%
賞与	20%
株式報酬	20%

(5) 決定プロセス

役員報酬制度の内容の独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする報酬委員会を設置しております。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、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。

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

<報酬委員会の主要アジェンダ>

- ・役員報酬ポリシーにかかる修正要否
- ・個人別の役員報酬水準(役位別の基準額)
- ・賞与にかかる業績目標および評価テーブル
- ・前事業年度の賞与にかかる業績評価および個人別支給額等
- ・前事業年度の株式報酬にかかる業績評価および個人別支給額等
- ・外部データ等を用いた役員報酬の水準・構成・指標等

(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、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、

統合報告書およびホームページ等を通じ、迅速かつ積極的に開示します。

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

以 上