

## 役員指名ポリシー

### (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) 最高経営責任者(CEO)の人材要件

当社の最高経営責任者（以下「CEO」といいます）に求められる人材像は、「Pigeon Way の価値観のもと人間力を磨き企業価値（社会価値、経済価値）を高め続けられる人材」です。上記のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、CEO の人材要件（責任・権限、主要職務・期待される成果、能力要件（行動特性、性格特性、経験・実績、知識・スキル））を定めております。

### ① 責任・権限

上記のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、CEO の責任・権限を定めております。

責任：社会の持続可能性の向上に貢献するため、Pigeon Way の価値観のもと、企業価値（社会価値、経済価値）向上に対する過程・結果責任を持つ

権限：企業価値（社会価値、経済価値）向上のため、経営資源の最適配分を最終決定する権限を持つ

### ② 主要職務・期待される成果

上記の責任・権限に基づき、CEO の主要職務・期待される成果を定めております。

| 項目   |               | 主要職務                                                                                   | 期待される成果                                                                        |
|------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 社会価値 | 事業競争力・研究開発力向上 | 社会課題解決型の次世代事業・商品の開発を促す仕組みを構築する                                                         | バリューチェーン全体を考慮した社会課題解決型の次世代事業・商品の開発を行う                                          |
|      | 持続的な環境負荷軽減    | 持続的な環境負荷軽減を促す仕組みを構築する                                                                  | 全ての個別課題に関して、数値目標を設定し、目標達成に向けて施策を実行する                                           |
|      | ステークホルダー対応力向上 | ステークホルダー（社員、顧客、取引先、株主、地域社会等）にとって愛される存在になり続けるため、一方的な利益追求でなく、ステークホルダーとの Win-Win の関係を構築する | ステークホルダーに対して丁寧な情報提供、双方向のコミュニケーションを行い、当社の計画・行動の目的を納得してもらう                       |
|      | 人材の「質」の向上     | グローバルで活躍できるプロフェッショナル人材、次世代の経営人材の育成を行う                                                  | 育成方針の明確化と育成制度の拡充を図ることにより、グローバル人材を確保する<br><br>将来の CEO 候補となる人材を、次世代・次々世代にわたり確保する |
|      | 働きやすい環境づくり    | より質の高い商品・サービスを世に送り出すために、社員が働きやすい環境下にあることが必要であるため、社員がピジョンで働き続けたいと思える職場づくりの徹底を行う         | ダイバーシティやワークライフバランスの推進、多様な働き方への取り組みを行う                                          |
|      | 強固な経営基盤の構築    | 持続的な成長を下支えする強固な経営基盤を構築する                                                               | 攻めと守りの両面から経営基盤を強化する施策を実施する                                                     |

|      |              |                                                                         |                                                                                   |
|------|--------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 経済価値 | 目指す姿・経営目標の設定 | 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べく、目指すべき事業・組織の将来像と経営目標を定義する           | 顧客や市場から「Global Number One」として認識され、基幹商品（哺乳器・乳首、さく乳器、鼻口腔、スキンケア）でマーケットシェア No.1 を獲得する |
|      | ビジネスモデルの創造   | この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするためのビジネスモデルと戦略を構築する                                | 持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現しうるビジネスモデルを確立する                                              |
|      | 経営資源の統括      | サステナビリティ経営（SDGs や ESG）を意識したうえで、効率的リターンと持続的成長の双方を重視した経営資源の優先的投入と戦略的投資を行う | 経営資源を効果的に活用することで、戦略的市場攻勢を牽引する                                                     |

### ③ 能力要件

| 項目    |                 | 詳細                                                           |
|-------|-----------------|--------------------------------------------------------------|
| 行動特性  | 変革のリーダーシップ      | 過去の成功体験や常識にとらわれることなく、先見性を持ち、自ら改革を主導する                        |
|       | ビジョン・企業文化の構築・浸透 | ステークホルダーに対して戦略的にエンゲージメントを実施することにより、Pigeon Way や健全な企業文化の浸透を促す |
|       | 戦略の構想・企画・実行     | 企業文化を反映した経営戦略・グランドデザインを立案し、経営資源の最適配分を行う                      |
|       | 人材・組織の開発        | 持続的な中長期成長のために、CEO 等の経営人材の後継者育成、多様性を受け入れる組織の開発を行う             |
|       | コーポレートガバナンスの構築  | 攻めと守りのガバナンス体制を構築することで、経営の質とスピードを高める                          |
| 性格特性  | 興味・好奇心          | 自社の商品・サービスに対する強い興味や多様な視点を持ち、「創って作って売る」ことの繰り返しから学ぶ姿勢がある       |
|       | 熱意・ロマン          | 夢や挑戦する勇気を持ち、成功するまで諦めない強いこだわりと熱意がある                           |
|       | 感受性・共感          | ステークホルダーと双方向のコミュニケーションを行い、感受性を持ち、共感を持つことにエネルギーを注ぐ            |
|       | 感性・工夫           | 常に感性を磨き、他の人がやっていないことをとことん考えてやる工夫をする                          |
|       | 誠実・信頼           | 真摯な気持ちを持ち、正しい方法で、使命を達成し、社員から信頼されている                          |
| 経験・実績 |                 | グループ子会社のトップマネジメントにおいて企業価値（社会価値、経済価値）向上に貢献した実績                |
|       |                 | 新しい事業・商品・サービスを構想し、新しい価値を創造した実績                               |
|       |                 | 複数の機能・地域・拠点をマネジメントした実績                                       |
|       |                 | 立ち上げ、再編、再建、構造改革等、事業の修羅場におけるマネジメントの実績                         |

|        |                                                        |
|--------|--------------------------------------------------------|
| 知識・スキル | 全ての事業・顧客・市場動向に関する知識                                    |
|        | 経営知識（マーケティング、アカウンティング、経営戦略、ファイナンス、人事・組織戦略、ガバナンス、経営管理等） |
|        | グローバルなステークホルダーと直接対話が可能な英語力                             |

### （３） 選解任基準

経営陣幹部の選任は、上記の人材要件に基づき、外部アセスメント等を参考に、客観的な視点で選任する方針としており、指名委員会での審議を経たうえで、取締役会に諮り決定します。

取締役および CEO の選任は、上記の人材要件に基づき、指名委員会での審議を経たうえで、取締役会に諮り決定します。

また、取締役および CEO は、次に定める解任基準に該当し、または、該当する疑いを生じさせる行為があった場合は、速やかに取締役会の諮問に基づき、指名委員会にて審議します。

- ① 不正、不当または背信を疑われる行為があったとき
- ② 法令違反など、不適格と認められたとき
- ③ 職務遂行の過程またはその成果が不十分であり、かつ本人を引き続き職務におくことが不適当であると判断したとき
- ④ ３事業年度連続で ROE が 5% を下回ったとき（CEO のみ）

### （４） 後継者計画

CEO の後継者計画は、上記の人材要件に基づき、指名委員会にて審議します。具体的には、CEO 候補者にかかる次世代経営人材育成選抜研修等の外部アセスメントの内容および結果、人材要件に関する評価、キャリアプラン等について、審議します。取締役会は、指名委員会による審議内容の報告を踏まえ、後継者計画が適格に運営されているかを監督します。

### （５） 任期

取締役（独立社外取締役を含む）の任期は、１年間とします。

### （６） ガバナンス

取締役の選解任や指名の決定プロセスの独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする指名委員会を設置します。指名委員会は、原則として、年４回以上実施することとしており、取締役の選解任基準や CEO の後継者計画等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行い、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指名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、業界動向および経営状況等を考慮し、取締役の選解任基準や CEO の後継者計画等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、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、指名委員会の実効性評価を行っております。

#### ＜指名委員会の主要アジェンダ＞

- ・役員指名ポリシー
- ・取締役会のスキル・マトリックス
- ・CEOの人材要件
- ・CEO および経営陣の後継者計画
- ・取締役の候補者
- ・取締役の選解任基準
- ・取締役の任期および在任期間

#### （７） 情報開示等の方針

取締役の選解任基準や CEO の後継者計画等の内容については、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