

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

／コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 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、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、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」をビ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> ビ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 愛

社は 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 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

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

■重要課題の設定

ビジョングループで掲げる「存在意義」は、ビ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「社会になくはない存在」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、ビジョングループは、「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

■ビ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＝ビ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＝ビ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。

[コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由]

当社は、コーポレートガバナンス・コード(2021年6月11日改訂)の各原則を全て実施しております。

[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示] 更新

当社は、コーポレートガバナンス・コード(2021年6月11日改訂)の趣旨・精神を踏まえ、当社のコーポレートガバナンスの体制・仕組みについて、「コードにおいて特定の事項を開示すべきとする原則」への対応を含め、全て当社コーポレートサイト「コーポレートガバナンス・コードにおける特定開示項目等の対照表」に集約して開示しております。

同サイトについては、下記URLよりご参照ください。

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

特定開示項目を含むコーポレートガバナンスの体制・仕組みに関する各々の開示場所については、上記サイトの「コーポレートガバナンス・コードにおける特定開示項目等の対照表」をご覧ください。

[株主との対話の実施状況等]

当社では、IRミーティングや決算説明会などを通し、積極的に株主・投資家の皆さまとの責任ある対話に努めております。コーポレートサイトにおいて、対話の状況・主なテーマ・事例、経営陣へのフィードバック体制、対話を踏まえて取り入れた事項などを開示しております。

詳細は、下記の当社コーポレートサイトおよび統合報告書をご参照ください。
・[コーポレートサイト] https://www.pigeon.co.jp/sustainability/governance_top/investor/
・[統合報告書2024(P15)] https://www.pigeon.co.jp/ir/library/factbook/files/pdf/pigeon_IR2025_J.pdf

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]

記載内容 更新	取組みの開示 (アップデート)
英文開示の有無 更新	有り
アップデート日付 更新	2025年4月7日

該当項目に関する説明 更新

当社は、PVA (Pigeon Value Added、当社独自の経営指標) の導入と活用を通じて、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、一層の企業価値向上に努めております。
認識している課題: PVAおよび各種PVA構成要素の一層の回復・成長
今後の取り組み方針:
・収益改善に向けた戦略 (第8次中期経営計画/単年度計画など) の改善と実行・運転資本 (特に在庫水準) の低減への取り組み
・事業ポートフォリオの検討、経営資源配分の最適化へPVA活用
・ESGおよび重要課題 (マテリアリティ) に関連する開示や各種投資家等との対話の充実
・各種業績・株価指標の役員報酬算定基準への組入れ
詳細は、下記の当社コーポレートサイトおよび統合報告書をご参照ください。
・[コーポレートサイト]https://www.pigeon.co.jp/ir/management/capital_costs_management/
・[統合報告書2024(P14-15)]
https://www.pigeon.co.jp/ir/library/factbook/files/pdf/pigeon_IR2025_J.pdf

2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満
-----------	------------

[大株主の状況] 更新

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	19,605,200	16.37
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	8,502,187	7.10
JPモルガン証券株式会社	4,466,251	3.73
JAPAN ACTIVATION CAPITAL I L. P. (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	4,260,000	3.56
野村信託銀行株式会社 (信託口)	2,667,600	2.23
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	2,428,027	2.03
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)	2,356,705	1.97
仲田 洋一	1,944,300	1.62
ワイ. エヌ株式会社	1,678,000	1.40
STATE STREET BANK WEST CLIENT — TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,673,800	1.40

支配株主 (親会社を除く) の有無	———
-------------------	-----

親会社の有無	なし
--------	----

補足説明 更新

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、当社として実質所有株式数の確認ができませんので、上記「大株主の状況」は株主名簿によっております。

- 1) ブラックロック・ジャパン株式会社およ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) 野村證券株式会社およびその関係会社である2社から2025年12月4日付で提出され、6,247千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. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	12 月
業種	その他製品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

当社は親会社および上場子会社は有しておりません。

// 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

[取締役関係]

定款上の取締役の員数	11 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	8 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
鳩山 玲人	他の会社の出身者											
林 千晶	他の会社の出身者											
山口 絵理子	他の会社の出身者											
三和 裕美子	学者											
永岡 英則	他の会社の出身者											

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）

h 上場会社の取引先（d、e及びiのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）

i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）

k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

鳩山 玲人	○	独立役員に指定しております。 (重要な兼職の状況) 株式会社鳩山総合研究所代表取締役 トランス・コスモス株式会社社外取締役 HUMAN MADE株式会社取締役	事業会社における海外事業戦略とその実行にあたってのマネジメント、コーポレートガバナンス等に関して豊富な経験と高い知見を有しております。また、2023年3月からは、当社取締役会議長として活発な議論を引き出す議事運営を行うなど取締役会の実効性をさらに高めていただいております。社外取締役として、当該知見を活かした当社の経営戦略に対する有益な助言・提言の実施および取締役会議長としてのリーダーシップの発揮といった役割を果たしていただいていることから、社外取締役に選任いたしました。 さらに、上場管理等に関するガイドライン3-5.(3)の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号等に規定する要件に該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。
林 千晶	○	独立役員に指定しております。 (重要な兼職の状況) 株式会社Q0代表取締役社長 株式会社ロフトワーク取締役 株式会社飛驒の森でクマは踊る取締役会長 株式会社ジンズホールディングス社外取締役	各種デザイン・プロジェクトを手がける株式会社ロフトワークを起業し、豊富なプロジェクト(Web、空間、コミュニティ、ビジネス等)のマネジメント経験を有しております。また、素材の新たな可能性を探索する「MTRL」(クリエイターとメーカーのためのプラットフォーム)の活動に積極的に携わり、さらには、MITメディアラボの所長補佐を務めるなど共創的のものづくりの豊富な経験を有し、ものづくりに関する数々の受賞歴も有しております。起業家として事業を牽引する一方、経産省の産業構造審議会をはじめとする各委員会で委員も務めており、社外取締役として、これらの豊富な見識と経験を活かし、Design Driven companyを掲げる当社の製品開発分野等業務執行への有益な助言・提言の実施といった役割を果たしていただいていることから、社外取締役に選任いたしました。 さらに、上場管理等に関するガイドライン3-5.(3)の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号等に規定する要件に該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。
山口 絵理子	○	独立役員に指定しております。 (重要な兼職の状況) 株式会社マザーハウス代表取締役社長 MATRIGHOR Limited.取締役社長 瑪利嘉股イ分有限公司取締役	「途上国から世界に通用するブランドをつくる」を理念に株式会社マザーハウスを設立し、一貫して「本当にお客様が満足して頂けるもの作りを途上国で行う」ことを目指した事業を展開しております。また、当事業経営に加え、商品デザインの責任者として事業を牽引し、開発途上国における天然素材の可能性を追求するブランド創りから現地生産を展開し、地域を豊かにすることで消費活動に循環させる活動を行い、世界で活躍する女性起業家として国内外の様々な受賞歴を有しております。社外取締役として、これらの豊富な経験と高度な知見を活かし、海外事業のさらなる飛躍を目指してDesign Driven companyを掲げる当社の経営戦略等業務執行への有益な助言・提言の実施といった役割を果たしていただいていることから、社外取締役に選任いたしました。 さらに、上場管理等に関するガイドライン3-5.(3)の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号等に規定する要件に該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。

三和 裕美子	○	独立役員に指定しております。 (重要な兼職の状況) 明治大学商学部専任教授 I-Oウェルス・アドバイザーズ株式会社代表取締役 全国市町村職員共済組合連合会資金運用委員 株式会社オークマ社外取締役 地方職員共済組合年金資産運用検討委員会委員	機関投資家の発展とコーポレートガバナンス、機関投資家のエンゲージメント、ESG投資に関わる研究を進めており、ESGおよびコーポレートガバナンスの専門家であります。また財務・会計に関する知見を有し、資産運用教育事業を行う企業の経営者でもあることから、経営に関する高い見識と財務・会計を中心とした監督能力を有しております。ESGやコーポレートガバナンスの取り組みが重要視されている今日、これらの高度な見識および豊富な経験を活かし、Design Driven companyを掲げる当社の経営戦略およびコーポレートガバナンスの向上に対する有益な助言・提言の実施といった役割を果たしていただいていることから、社外取締役に選任いたしました。 さらに、上場管理等に関するガイドライン3-5、(3)の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号等に規定する要件に該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。
永岡 英則	○	独立役員に指定しております。 (重要な兼職の状況) 株式会社CARTA HOLDINGS取締役 株式会社CARTA VENTURES代表取締役 株式会社CARTA ZERO取締役 株式会社リサーチパネル取締役	経営コンサルティング会社を経て、ベンチャー企業の立ち上げから取締役CFOとして現在に至るまでの豊富な経験で培った企業経営に関する高い知見を有しております。これらの豊富な経験と高度な知見を活かし、当社の経営戦略に関する有益な助言・提言の実施といった役割を果たしていただいていることから、社外取締役に選任いたしました。 さらに、上場管理等に関するガイドライン3-5、(3)の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号等に規定する要件に該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、2018年12月3日開催の取締役会において任意の報酬委員会を、2019年9月2日開催の取締役会において任意の指名委員会を、各々設置することを決議しました。いずれも、取締役会の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役とし、かつ、委員長を独立社外取締役とする任意の委員会であります。各委員会の開催要領その他の詳細につきましては、当社コーポレートサイトにおける役員報酬ポリシー (URL: https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/Executive_Remuneration_Policy_202503.pdf) および役員指名ポリシー (URL: https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/Executive_Nomination_Policy_202503.pdf) をご参照ください。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	4名

監査役の人数	4 名
--------	-----

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役、内部監査部門および会計監査人は、定期的な報告会のほか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。

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社長直轄の独立組織である監査室を設置し、当社および国内外のグループ会社に対して、業務の有効性、効率性、コンプライアンスおよ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、すべての取締役および監査役に報告され、改善提言およびフォローアップを実施しております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	1 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
大津 広一	他の会社の出身者												△	
太子堂 厚子	弁護士													

- ※ 会社との関係についての選択項目
- ※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
- ※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主 (当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先 (f、g及びhのいずれにも該当しないもの) の業務執行者 (本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者 (本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者 (本人のみ)
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------

大津 広一	○	大津氏は早稲田大学大学院経営管理研究科非常勤講師であり、当社は同大学に対して年間2百万円(2019年1月期実績)の寄付を行っていましたが、上記のとおり年間の寄付金額は僅少であるため、同氏と一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。 (重要な兼職の状況) 株式会社オオツ・インターナショナル代表取締役社長 ビジネス・ブレイクスルー大学大学院客員教授	会計・財務領域における高い専門性と先見性のある深い知見および高所大所からの経営に関する提案・提言経験やコーポレート・ファイナンス領域に関する諸教育機関の講師経験を豊富に有しており、これらの高い専門性および豊富な知見・経験に基づく助言・提言を通じて、現在、社外監査役としての職務を適切に遂行していただいていることから社外監査役に選任いたしました。上場管理等に関するガイドライン3-5.(3)の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号等に規定する要件のうち、有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号に該当しているものの、左記のとおり僅少であり、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。
太子堂 厚子		太子堂氏は、上場管理等に関するガイドライン3-5.(3)の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号等に規定する要件に該当せず、同氏と一般株主との間に利益相反を生じるおそれが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のルールに従い、独立役員として指定、届け出は行っておりません。 (重要な兼職の状況) 森・濱田松本法律事務所パートナー JCOM株式会社社外監査役 株式会社T&Dホールディングス社外取締役・監査等委員	弁護士としての高い専門的知見および、グローバルな企業経営における様々なリスクに関する高い見識ならびに特にコーポレートガバナンス、内部統制分野に関して弁護士として、多くの企業経営の問題解決に関与された豊富な経験を有しており、これらの高い専門性および豊富な知見・経験に基づいた助言・提言を通じて、現在、社外監査役としての職務を適切に遂行していただいていることから社外監査役に選任いたしました。

【独立役員関係】

独立役員の人数	6名
---------	----

その他独立役員に関する事項

2024年12月期(2024年1月1日～2024年12月31日)における主な活動は以下のとおりです。

鳩山 玲人

当事業年度に開催された取締役会7回およびガバナンス委員会6回すべてに出席しました。鳩山氏は、取締役会議長として活発な議論を引き出す議事運営を行うとともに、主に、事業会社でのグローバルな事業戦略およびコーポレートガバナンス等に関する豊富な知識と経験に基づいて、取締役会等において新規事業、人的資本、海外子会社での不正事案にかかる調査・再発防止策および第8次中期経営計画の進捗等の確認に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略・ガバナンス等へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、ガバナンス委員会においても、上記の知識および経験に基づいてコーポレートガバナンスの向上につながる意見を述べております。

林 千晶

当事業年度に開催された取締役会7回すべて、ガバナンス委員会6回のうち5回、および任意の報酬委員会6回すべてに出席しました。林氏は、主に、事業会社の経営経験およびデザイン・ものづくりの豊富な知識と経験に基づいて、取締役会等において新規事業、人的資本、海外子会社での不正事案にかかる調査・再発防止策および第8次中期経営計画の進捗等の確認に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略・ガバナンス等へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、任意の報酬委員会においては、役員の報酬に関して独立かつ客観的な立場から意見を述べており、ガバナンス委員会の委員長としても、上記の知識および経験に基づいてコーポレートガバナンスの向上につながる意見を述べるとともに、各委員の意見をまとめ、委員長としての責務を果たしております。なお、当事業年度中に鳩山氏から林氏へのガバナンス委員会の委員長の交代があり、林氏は、委員長就任後のガバナンス委員会はすべて出席しております。

山口 絵理子

当事業年度に開催された取締役会7回および任意の指名委員会7回すべてに出席しました。山口氏は、主に、開発途上国におけるものづくり・ブランド創りを目指した事業展開によって培われた豊富な経験および高度な知見に基づいて、取締役会等において新規事業、人的資本、海外子会社での不正事案にかかる調査・再発防止策および第8次中期経営計画の進捗等の確認に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略・ガバナンス等へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、任意の指名委員会においても、役員の指名に関して独立かつ客観的な立場から意見を述べております。

三和 裕美子

当事業年度に開催された取締役会7回、任意の報酬委員会6回および任意の指名委員会7回すべてに出席しました。三和氏は、主に、ESGおよびコーポレートガバナンスの専門家としての高度な知見および豊富な経験に基づいて、取締役会等において新規事業、人的資本、海外子会社での不正事案にかかる調査・再発防止策および第8次中期経営計画の進捗等の確認に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略・ガバナンス等へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、任意の報酬委員会および任意の指名委員会においても、役員の報酬および指名に関して独立かつ客観的な立場から意見を述べるとともに、各委員の意見をまとめ、委員長としての責務を果たしております。

永岡 英則

2024年3月28日就任以降に開催された取締役会5回、任意の報酬委員会4回および任意の指名委員会5回すべてに出席しました。永岡氏は、主

に、企業経営に関する高度な知見および豊富な経験に基づいて、取締役会等において新規事業、人的資本、海外子会社での不正事案にかかる調査・再発防止策および第8次中期経営計画の進捗等の確認に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略・ガバナンス等へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、任意の報酬委員会および任意の指名委員会においても、役員の報酬および指名に関して独立かつ客観的な立場から意見を述べております。

大津 広一
当事業年度に開催された取締役会7回、監査役会9回、およびガバナンス委員会6回すべてに出席しました。また、当社およびグループ会社の監査に関する報告等を受ける中で、会計・財務領域に軸足を置いた経営コンサルティングおよび諸教育機関における教授・講師経験を活かして意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。加えて、ガバナンス委員会においても、上記の豊富な経験に基づいてコーポレートガバナンスの向上につながる意見を述べております。

太子堂 厚子
当事業年度に開催された取締役会7回および監査役会9回すべて、ならびにガバナンス委員会6回のうち5回に出席しました。また、当社およびグループ会社の監査に関する報告等を受ける中で、主に弁護士としての専門的見地から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。加えて、ガバナンス委員会においても、弁護士としての知識および経験に基づいてコーポレートガバナンスの向上につながる意見を述べております。

[インセンティブ関係]

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入
---------------------------	-------------

該当項目に関する補足説明

当社は、当社の取締役（社外取締役を除く）を対象とする短期業績に連動するインセンティブ報酬としての「賞与」、中長期業績に連動するインセンティブ報酬としての「株式報酬」制度を導入しております。当該制度の詳細につきましては、下記の「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」および当社コーポレートサイトにおける役員報酬ポリシー（URL：https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/Executive_Remuneration_Policy_202503.pdf）をご参照ください。

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

該当項目に関する補足説明

[取締役報酬関係]

（個別の取締役報酬の）開示状況	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

該当項目に関する補足説明

第68期（2024年12月期）における当社の取締役に支払った報酬等の総額は以下のとおり（ただし、2024年3月28日開催の第67期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。）であり、事業報告および有価証券報告書において開示しております。
取締役10名 322百万円（うち社外取締役6名 66百万円）

また、報酬総額が1億円以上である取締役は、有価証券報告書において、個別開示を行っております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
----------------------	----

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

詳細につきましては、当社コーポレートサイトにおける役員報酬ポリシー（URL：https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/Executive_Remuneration_Policy_202503.pdf）をご参照ください。なお、取締役に対する退職慰労金制度につきましては、2019年4月25日開催の第62期定時株主総会終結の時をもって廃止いたしました。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役および社外監査役に対しては、取締役会の議事内容に関わる資料の事前送付に加えて、事前説明会も実施しております。また、経営会議の議事録については、社外取締役および社外監査役に共有しており、加えて、社外監査役に対しては、監査役会等の機会や必要に応じて、常勤監査役から、経営会議の議事内容、監査報告会の内容等について説明を行っております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

(1) 経営体制の概要および人員構成

当社は、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常勤取締役および上級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。また、当社は委任型執行役員制度を導入し、経営の意思決定・監督(ガバナンス)と業務執行との相互連携および取締役の業務執行責任の明確化を図っております。

(2) 取締役会および諮問機関

取締役会は、取締役および執行役員の職務の執行を監督する権限のもと、法令、定款およ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およ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、各取締役およ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、委員長およ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およ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さら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。

(3) 経営会議

代表取締役社長を議長とする経営会議を月2回程度の頻度で開催し、現場に立脚した視点で課題の早期解決を図っております。

(4) 監査部門

1) 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。

2) 監査役、監査室および会計監査人は、定期的な報告会のほかに必要に応じて随時情報交換、意見交換を行うなど、相互に連携を図っております。当社第68期(2024年12月期)の会計監査業務を執行した公認会計士は業務執行社員の鵜飼千恵氏および平岡伸也氏であり、PwC Japan有限責任監査法人に所属しております。

3) 内部監査機能として、内部監査部門として社長直轄の独立組織である監査室を設置し、当社および国内外のグループ会社に対して、業務の有効性、効率性、コンプライアンスおよ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、すべての取締役および監査役に報告され、改善提言およびフォローアップを実施しております。さらに監査室では、J-SOX事務局を設け、金融商品取引法の財務報告に係る内部統制基本計画に基づき、全社的統制、決算財務プロセスについて評価テストを行い、整備と運用の適正性を監視しています。

(5) 役員の責任限定

当社は、取締役(業務執行取締役を除く。)および監査役との間において、会社法第427条第1項の規定に基づき、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく取締役(業務執行取締役を除く。)および社外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。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、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、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およ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。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催3週間前に発送しております。
電磁的方法による議決権の行使	パソコン、スマートフォンまたは携帯電話から、当社が指定する株主名簿管理人の議決権行使サイトにて議決権を行使できる環境を整えております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	機関投資家の議決権行使の環境向上を図るために、株式会社「C」が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	当社のコーポレートおよび東京証券取引所のホームページに掲載しております。
その他	主総会開催の約1か月前に当社のコーポレートサイトおよび東京証券取引所のホームページ等に招集通知(日本語・英語)を掲載し、当社コーポレートサイトにおいて議決権行使結果(日本語・英語)を開示しております。 また、信託銀行等の名義で当社株式を保有する投資家が株主総会に出席することを希望する場合には、予め所定の手続きを経ることで、株主総会会場で傍聴いただけます。なお、所定の手続きにつきましては、当社コーポレートサイトにおいて開示しております。 さらに、株主総会開催時間中の手話通訳対応、臨時託児所の設置など、より多くの株主の皆様に参加いただける株主総会運営を行っております。なお、当日ご来場されない株主の皆様にも株主総会の様子をご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信も実施しております。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社コーポレートサイトにてディスクロージャー・ポリシーを掲載しております。 以下URLをご参照ください。 https://www.pigeon.co.jp/ir/management/disclosure/	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	決算説明会は第2四半期および通期決算時の年2回、代表取締役社長参加にて実施しております。また、第1四半期および第3四半期についてもIR担当者による電話会議を開催し、決算の説明・質疑応答を行っております。加えて、スモールミーティングや個別ミーティングは随時実施しており、代表取締役社長等が参加しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	年に数回、国内外において証券会社主催のカンファレンス等に参加しており、代表取締役社長が同席する場合があります。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社のコーポレートサイトには投資家向け情報のページを作成し、日本語(https://www.pigeon.co.jp/ir/)および英語(https://www.pigeon.com/ir/)にてIR資料を開示しております。 IR資料として、決算短信、決算説明会資料、統合報告書、インベスターズガイド、ファクトシート、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書、半期報告書、四半期報告書、株主総会関連資料、本報告書等を掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	経営戦略部を設置しIR活動を推進しております。責任者は上級執行役員経営戦略本部長が担当しております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

補足説明

社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社は、コンプライアンス（法令および企業倫理の遵守）経営を実践するための普遍的な企業倫理指針を定め、その中に明記しております。 <企業倫理指針> 1. ビジョンは、Pigeon Group DNA・Pigeon Wayのもと、企業活動のあらゆる場面において、常に高い倫理観をもち、コンプライアンス重視の経営を推進し、企業としての社会的責任を果たします。 2. ビジョンはお客様の喜び、幸せ、感動を追求して、安全、有用、高品質な商品およびサービスを提供し、持続可能な経済成長と社会課題の解決を図ります。 3. ビジョンは、地域社会の文化を尊重し、社会との調和を図り、良き企業市民として、広く社会貢献を推進します。 4. ビジョンは、あらゆる企業活動において、限りのある地球環境に配慮し、環境対策に積極的に取り組みます。 5. ビジョンはすべての企業活動において、すべての人々の人権を尊重した行動をします。 6. ビジョンは、いかなるときも社員の多様性・個性を尊重し、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を提供します。また、自己実現できる、働き甲斐のある職場を実現します。 7. ビジョンは、健全な成長のため、企業活動において公正かつ自由な競争ならびに適正な取引、責任ある調達を行います。また、政治、行政と健全な関係を保ちます。 8. ビジョンは、企業情報を適切に管理・活用し、効率的な経営を推進します。 9. ビジョンは、あらゆるステークホルダーと建設的対話を継続し、ステークホルダーからの声を商品・サービスの改良または開発および企業価値の向上に活かすとともに、企業情報を積極的かつ適時・適切、公正に開示します。 10. ビジョンは、この企業倫理綱領を全社一体となって実現し、そのための実効性のあるコーポレートガバナンスを構築し、維持し、発展させます。
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社グループはPigeon Group DNA・Pigeon Wayのもと、価値創出の基盤をつくり、経済価値・社会価値の創出を両立するビジネスに転換し、「存在意義」を実現するために取り組むべき課題を重要課題（マテリアリティ）として設定しております。 環境保全活動やCSR活動の取り組みはコーポレートサイトにて開示しております。 ・重要課題（マテリアリティ） https://www.pigeon.co.jp/sustainability/materiality/ ・サステナビリティ https://www.pigeon.co.jp/sustainability/
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	上記の企業倫理指針のもとに定められた行動規範において、以下のとおり、ステークホルダーに対する情報提供に関する当社の姿勢を明記しております。 ・情報の開示は、会社法、金融商品取引法をはじめ関係規則を遵守し、適時・適切に行います。 ・当社が保有する企業機密や契約によって秘密保持義務が課されている情報を除き、ステークホルダーに対し、正確でタイムリーな開示に努め、企業活動の透明性を維持します。 ・広報活動を通じて常に社会とのよきコミュニケーションを図るとともに、開示した情報に対する批判・意見等は真摯に受け止めて企業活動に生かします。

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、以下のとおり、内部統制システム構築に関する基本方針を決定しております。

- (1) 当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役等および従業員の職務執行が、法令・定款に適合することを確保するための体制
 - 1) 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」を設定している。「Pigeon Group DNA」は「経営理念」「社是」で構成されており、ビジョンの核であり、この先も貫いていくものである。「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”の拠り所である。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および従業員が法令はもとよりすべての社会規範およ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いる。
 - 2) 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、GHO (Global Head Office) 担当取締役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および同責任者を選任する。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かか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う。
 - 3) 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「ビジョン・パートナーズライン」を設置し、不正行為の早期発見を図る。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する。各事案に応じて、常勤監査役またはGHO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およびその内容を決定し、GHOコンプライアンス統括部門は、その実施を主導する。なお、当該内容は、上位会議（経営会議または取締役会）に報告されるものとする。
 - 4) 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する。
- (2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
取締役の職務の執行に係る情報については、文書管理規程、秘密情報管理細則およびIT管理規程に従い文書または電磁的媒体に記録し保存する。取締役および監査役は、これらの文書等を常時閲覧できるものとする。
- (3) 当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - 1) 当社グループのリスクマネジメント対応を体系的に定めるリスクマネジメント規程に基づき、代表取締役社長のもとに、GHO担当取締役を委員長、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）の統括責任者および経営戦略本部長を委員とするGHOリスクマネジメント委員会を設置する。同委員会は、各事業セグメントから集約した2)に掲げ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、自らまたは事業セグメントを通じて、対応策を検討・実施する。加えて、GHOリスクマネジメント委員会のもとに、事業セグメント毎に、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する。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・実施する。
 - 2) 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、当該重点リスクカテゴリに関しては、GHOリスクマネジメント委員会およびGHO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およびリスクへの対応を行う。
 - 3) 内部監査部門は、経営戦略担当部門、経理財務担当部門、法務担当部門、人事担当部門および総務担当部門と連携して、各部門および子会社のリスク管理の状況を監査する。
 - 4) 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および事業継続計画（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、損失の極小化および復旧に向けて対応する。
- (4) 取締役の職務の執行が効率的に行われていることを確保するための体制
 - 1) 中期経営計画および単年度の経営計画の策定により、会社として達成すべき目標を明確化し、経営の最重要課題を確実に実行する。
 - 2) 取締役会は、経営の意思決定を合理的かつ効率的に行うとともに、会社は、経営戦略に対する助言と意思決定の客観性およびコーポレートガバナンスの向上を目的として社外取締役を選任する。さらに社外取締役による問題提起を含め社内外の取締役および監査役の活発な意見を引き出す運営を行い、業務執行の管理監督機能を強化する。また、委任型執行役員制度および執行役員制度により経営の意思決定・監督機能と業務執行の相互連携を図るとともに取締役の執行責任を明確化する。
 - 3) 取締役会の機能を強化、充実させるため、全ての常勤取締役および上級執行役員が出席する経営会議を毎月2回程度の頻度で開催し、業務執行および重要施策の意思決定を機動的に行うことにより課題の早期解決を図る。
- (5) 当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制
 - 1) 当社は、職務分掌・権限規程を定めて各部署の職務範囲およ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および従業員は業務を遂行する。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および報告事項を定め、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または当社への報告を経たうえで業務を遂行する。
 - 2) 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および業務執行状況を当社の取締役会に報告する。
 - 3) 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および運用状況を監視する。なお、当社および子会社の監査役は必要に応じて監査役連絡会を実施する。
 - 4) 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する。
 - 5) 財務報告の信頼性および適正性を確保するため、当社およ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、適切な運用に努める。
- (6) 監査役がその職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合における当該従業員に関する事項ならびにその従業員の取締役からの独立性および監査役の指示の実効性に関する事項
監査役の求めに応じて補助者を置くものとし、補助者を置いた場合の当該補助者の人事については監査役の意見を尊重する。また、監査役の補助者への指示は取締役から独立して行われるものとし、補助者は監査役の指示に基づきその業務を行う。
- (7) 当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役・監査役等および従業員が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制
 - 1) 取締役および従業員は、監査役に対して、法定の事項以外に当社および当社グループに重大な影響をおよぼす事項、内部監査の状況、スピークアップ窓口による通報状況をすみやかに報告する。

- 2) 監査役は、取締役会のみならず経営会議に出席し、審議事項に関して必要があるとき、または求めに応じて意見を述べることができる。
- 3) 取締役会および経営会議の議事の経過の要領および結果は、都度、経営戦略担当部門より監査役に通知される。
- 4) 当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役・監査役等および従業員またはこれらの者から報告を受けた者は、当社グループに著しい影響を及ぼす事項、当社グループに著しい損害を及ぼす事項またはコンプライアンス上重要な事項について、スピークアップ窓口を通じて直接監査役に報告することができる。なお、報告者に対して不利益な取り扱いを行わないものとする。
- 5) 会社は、監査役または監査役会から監査役の職務の執行について生じた合理的な費用または償還の請求があった場合はすみやかに処理をするものとする。

(8) その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

社外監査役には主に公認会計士または弁護士等の財務、法務など企業活動に対する見識豊富な人材を登用し、監査役監査の環境充実を図るとともに、内部監査部門との連携により適切で効果的な監査業務の遂行を図る。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

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。

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

当社は、2008年3月6日開催の取締役会において、当社の企業価値および株主共同の利益を確保・向上させることを目的として、当社の会社の支配に関する基本方針（以下「本基本方針」といいます）を定め、本基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組みの一つとして、2008年4月28日開催の第51期定時株主総会の決議により承認を得て、「当社株式の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）」（以下「本プラン」といいます）を導入しておりましたが、法制度の改正等により株式の大規模買付行為に関する手続が一部整備された状況も勘案し、中期経営計画を着実に実行していくことこそが、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上につながるものと判断し、2011年3月7日開催の取締役会の決議により、2011年4月27日開催の第54期定時株主総会終結の時をもって本基本方針を廃止し、本プランは有効期限が満了いたしました。

なお、当社は、本プランの有効期間満了後も引き続き、当社株式の取引や異動の状況を把握し、万一大規模買付行為を行う者（以下「大規模買付者」といいます）が出現した場合、当社の社外監査役および社外専門家等の意見等を慎重に考慮のうえ、当該大規模買付者の提案内容の評価を行い、必要に応じて当該大規模買付者との交渉を行うものとしております。さらに、もしすみやかな措置を講じなければ、当社の企業価値および株主共同の利益を毀損する恐れがあると合理的に判断されるときには、株主の皆様から経営を委託された当社取締役会の当然の責務として、大規模買付者に対して情報開示を積極的に求め、株主の皆様が適切な判断を行うための情報と時間の確保に努めるとともに、必要に応じて会社法、金融商品取引法その他関係法令の許容する範囲内において最も適切と考えられる具体的な対抗策の要否および内容等をすみやかに決定し、実行する措置を講じることにより、当社の企業価値および株主共同の利益の確保に努めてまいります。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

■内部統制システムの整備の状況

当社は、2006年5月22日開催の取締役会において、会社法および会社法施行規則に基づき、取締役の職務の執行が法令およ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）について決議いたしました。当社取締役会は、本方針について適宜見直しを行い継続的な改善を図っております。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の構築およびその他の対応については、監査室および経理財務本部その他関係部門が連携して活動しております。

■リスクマネジメント

当社グループ全社に適用する「リスクマネジメント方針」「リスクマネジメント規程」を整備し、当該方針および規程に基づき、代表取締役社長のもとに、GHO担当取締役を委員長とするGHOリスクマネジメント委員会を設置し、またGHOリスクマネジメント委員会のもとに、事業セグメントごとに各事業セグメントの統括責任者を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置しております。これにより、グループ全体に関わるリスク情報の集約・必要なコントロールおよび事業セグメントごとの迅速な対応が可能な体制としております。GHOリスクマネジメント委員会は、事業セグメントから集約したリスク情報を中核とする当社グループ全体のリスク情報を網羅的に収集・分析・評価し、自らまたは事業セグメントを通じて、対応策を検討・実施しております。特に、重点リスクとして設定している「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」については、GHOリスクマネジメント委員会およびGHO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、当社グループ横断で情報集約および施策の検討・実施を行っております。各事業セグメントにおけるリスクマネジメント委員会は、各々の事業セグメントに係るリスク情報を、同セグメント下のグループ会社に係るリスク情報も含め収集・分析・評価し、対応策を検討・実施しております。

平時の対応に加えて、大規模災害等の当社グループに対する危機が生じた場合には、リスクマネジメント規程および事業継続計画（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、損失の極小化および復旧に向けて対応します。GHOリスクマネジメント委員会が当社グループのリスクにかかる情報として取り纏めた上で、年に1回取締役会へ報告しております。また、発生したインシデントの内容およびその対応結果等についても、適宜GHOリスクマネジメント委員会から取締役会へ報告しております。

■コンプライアンス

当社グループにおいては、「(1)コンプライアンスに関するルール（体制・仕組み）」、「(2)コンプライアンス教育」および「(3)コンプライアンスモニタリング」を軸として、コンプライアンスに関する取り組みを行っております。また、取り組みの検討・実施に際しては、①コンプライアンス違反が起こらないように、②コンプライアンス違反を早期に発見・是正するために、という観点をもって行うこととしております。

なお、コンプライアンスに関する活動については、毎年取締役会に報告されております。

(1) コンプライアンスに関するルール（体制・仕組み）について

当社グループでは、「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」に則り、ビジョンが社会から信頼・支持される企業であり続けるために常にもつべき倫理観である企業倫理指針と、社員一人ひとりが企業倫理指針を様々な企業活動の中で具体化していくうえでのガイドラインである行動規範から成る、コンプライアンスの基本方針である「企業倫理綱領」を定めております。この企業倫理綱領は、社員一人ひとりが、すべての法令、社会規範およびその精神を遵守し、より高い倫理観をもって誠実に行動することを宣言するもので、ステークホルダーから厚い信頼・支持を得るための指針となるものです。さらに、当社グループ全体に共通してリスクの高い「贈収賄・腐敗防止」「競争法遵守」「情報管理」の3分野については、具体的に定めるべき行動および必要な体制や仕組みを示す「コンプライアンスポリシー」を定めております。

加えて、コンプライアンス違反を早期に発見、是正することを目的に、内部通報制度として、「スピークアップ窓口」（当社グループ社員用、窓口は監査役、法務部、顧問弁護士の3つ）、「ビジョン・パートナーズライン」（お取引先様等用、窓口は法務部、顧問弁護士の2つ）を各々設置しております。2023年からは、当社グループ社員用の窓口匿名性確保および多言語対応が可能となる通報システムを導入しました。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、その連絡者・相談者の保護に十分に配慮したうえで事実関係を調査するなど当該通報へ対応しており、対応結果をうけリスクマネジメント委員会において必要に応じて再発防止策を講じております。通報対応にあたっては、必要に応じて顧問弁護士の助言を得ることで対応および解決の適法性にも留意しております。なお、2024年度におけるスピークアップ窓口通報件数は10件、ビジョン・パートナーズライン通報件数は0件となっております。

(2) コンプライアンス教育について

当社グループでは、上記のルール（「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」、企業倫理綱領、コンプライアンスポリシー）および内部通報制度等を題材と

して、当社および当社グループ各社において教育を実施することにより、当社グループのすべての社員に対するコンプライアンスの浸透を図っております。

2024年は、2023年に実施したコンプライアンスモニタリングの結果を踏まえ、コンプライアンス教育の実効性を高めるために教育コンテンツを見直し教育を実施しました。具体的には、「どんなときでもコンプライアンスを犠牲にしない」というトップの姿勢を明らかにし当社グループのすべての社員へ動画メッセージとして発信したり、コンプライアンスをわかりやすく、かつ、自分事化するためにケーススタディを作成して解説したりしました。教育後には受講者へのアンケートを行い、教育内容の改善に活かしております。加えて、当社および国内グループ全社の社員に「企業倫理綱領と関連法令・社内規程」をテーマとして「ビジョンコンプライアンス通信」を月1回配信し、社員が日常業務において身につけておくべきコンプライアンスの浸透を図りました。

(3) コンプライアンスモニタリングについて

当社グループでは、定期的に、当社グループすべての社員に対して、コンプライアンスモニタリングを実施しております。当社グループにおけるコンプライアンスリスクを把握、分析し、上記のコンプライアンスに関するルールおよび教育に反映させ、当社グループのコンプライアンスリスクの低減、当社グループのすべての社員のコンプライアンス意識の醸成を図ることを目的に実施しております。

2024年は、上記の通り2023年に実施したコンプライアンスモニタリングの結果を教育に反映させるとともに、結果を当社各部署および当社グループ各社へフィードバックし、部署およびグループ会社単位でも課題の抽出および当該課題を解決するための対応策の策定および実施を行っております。

■個人情報および情報セキュリティ

当社グループは商品、サービス、情報をお客様にお届けするうえで情報セキュリティと個人情報保護を重要課題の一つとして位置付けており、各々に対するリスクの検討と対策をリスクマネジメント委員会において協議し、情報セキュリティ部門ないし法務部門その他の所管部門にてその対策を実施するという体制を採ることで、情報セキュリティおよび個人情報の管理強化に取り組んでおります。

なお、個人情報の保護体制については、2005年7月に「プライバシーマーク制度」を運営する財団法人日本情報処理開発協会（現 一般財団法人日本情報経済社会推進協会）より、JIS Q 15001:1999「個人情報保護に関するコンプライアンス・プログラムの要求事項」（現JIS Q 15001:2006個人情報保護マネジメントシステム）に準拠して個人情報を適正に取り扱っている事業者であることの証として2007年に「プライバシーマーク」の認定を受け、その後2年ごとに更新し、2023年も認定を取得しております。

■サステナビリティ

当社グループのサステナビリティ経営を中長期的な視野で深耕するため、GHO担当取締役を委員長とし、各事業本部長、経営戦略本部長を委員とする「サステナビリティ委員会」を設置しております。当委員会を年2回以上開催し、当社グループのESG課題における中・長期目標の設定、重要課題（マテリアリティ）の特定と定期的な見直し、重要課題解決に向けた取り組みの進捗状況のレビューを行い、グループ全体としてサステナビリティの推進を図っております。

■IR活動

IR活動においては、第2四半期および通期の決算説明会、第1四半期および第3四半期の決算説明電話会議、中期経営計画説明会の開催や、個人投資家向けイベントへの出展、コーポレートサイトの投資家向け情報ページの充実（日本語版、英語版）等を行っております。さらに、経営内容の透明性、信頼性の一層の向上を目指し、IR部門の担当取締役のほか、代表取締役社長および社内の各取締役に加え、社外取締役も参加した国内外IR活動を検討・実施するなど、機関投資家をはじめ株主の皆様に対してのIR活動を積極的に推進し、迅速かつ正確な情報開示やコミュニケーション強化に努めております。

■適時開示体制の概要

1. 適時開示に係わる社内体制

当社グループの情報開示に対する基本的な考え方をまとめた「ディスクロージャー・ポリシー」を制定し、当社コーポレートサイト等において公表しております。（<https://www.pigeon.co.jp/ir/management/disclosure/>）

本ポリシーの精神を実現するべく、当社グループに関する重要な財務的・社会的・環境的側面の情報が公正かつ適時・適切に開示されるよう、IR担当部門である経営戦略部を中心とした適時開示体制を整備しており、その運用にあたっております。

2. 適時開示に係わる社内体制のチェック機能

・当社では内部監査部門として、当社の内部統制の整備および内部監査を所轄する監査室を設置し、グループ各社の内部統制の整備および内部監査体制の向上を図っております。

・株主・投資家の皆様、地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーへの公正かつ適時・適切な会社情報の開示が行われているかどうかを検証するために、当社グループにおける情報開示プロセスに係わる内部統制について監査室が定期的に内部監査を実施しております。内部監査の結果は監査報告会を開催するとともに、報告書はすべての取締役および監査役へ共有されております。

コーポレート・ガバナンス体制図(2025 年 3 月 27 日現在)

