

スキルマトリクスにおける専門性の設定経緯・ストーリー

※以下の赤字部分がスキルマトリクスにおける「取締役会に求められる専門性」の各項目と対応しております。

(1) Pigeon Way、存在意義 (Purpose)、重要課題 (マテリアリティ) との関係

当社は、経営理念である「愛」を中核とした、すべての活動の拠りどころである Pigeon Way を掲げ、その中で存在意義 (Purpose)、すなわち「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」という内容を据えております。

そして、Pigeon Way・存在意義を実現するため、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) を掲げております。

この重要課題に対処するために、以下のとおり、スキルマトリクスに掲げる専門性が、各々必要となります。

専門性の発揮によって重要課題を実現することにより、企業価値 (社会価値、経済価値) 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企図しております。

1) 事業競争力・開発力向上

当社は、赤ちゃんのありのままの姿を見つめ、その成長過程を深く掘り下げることで、哺乳研究や乳幼児発達研究といった「基礎研究」、「行動観察」、「デザイン力」を築き上げてきた。そして、「安全性」、「耐久性」、「使いやすさ」を追求したピジョン独自の基準である「ピジョン・クオリティ・スタンダード (PQS)」に則った設計品質および「ピジョン・プロダクティブ・マネジメント (PPM)」に則った製造品質を徹底してまいりました。これらを基礎に、赤ちゃんに安全な原材料を用いて商品を製造し提供する (サプライチェーンマネジメント) というのが、これまで培ってきた当社の根幹部分であります。

さらに、「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

意義を実現するには、赤ちゃんとお母さんを取り巻く社会課題の解決を図り、誰もが安心して子育てができる社会を追求することが必要であり、これがピジョン独自の社会貢献であると確信しております。

この社会貢献を果たすためには、当社の強みである根幹部分に加え、赤ちゃんを真に見つめ続け築き上げたピジョンの高いブランド力（ブランディング）をさらに強化し、赤ちゃんへの想いが込められたマーケティング、商品開発を、日本に限らず海外、殊にアフリカをはじめとした未開拓の開発途上国にも、グローバルで展開することが必要であります。

これらを通じて、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・商品の開発を促す仕組みの構築と実践が可能となり、当社の事業競争力ないし開発力の向上が果たされることとなります。

2) 持続的な環境負荷軽減

当社においては、赤ちゃんを真に見つめ続けるピジョンだからこそ果たすべき「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、PQS に則った設計品質および PPM に則った製造品質の徹底を基礎に、環境配慮型商品・パッケージの研究開発やプラスチックの削減を実現するサプライチェーンマネジメントを通じて、ピジョン独自の持続的な環境負荷軽減が果たされることとなります。

3) ステークホルダー対応力向上

当社の最も大切なステークホルダーは、社員であります。4) で掲げるグローバルで活躍できるプロフェッショナル人材の育成および5) のピジョンで働きたいと思える環境づくりないし企業文化の醸成は、会社が社員に一方的に与えるという一方通行の関係ではなく、社員の要望や期待に真摯に耳を傾け、これを聞き入れ、実現に向けて尽力するという双方向のコミュニケーションがあって初めて、ピジョンとして実を伴ったものとなります。

さらに、赤ちゃんの成長を間近で支えるお母様やそのご家族は、当社が最も大切にしなければならない顧客であります。そのお母様やご家族との双方向のコミュニケーションを大切にし、お母様やご家族の視点に立ちお寄

せいただく声を真摯に受け止め、その声を、当社の提供する商品のデザイン・研究開発、さらには経営・事業戦略、マーケティング・ブランディングにも反映していくことは、やはり当社として欠くことができないものであります。

このように、当社の一方向的な利益追求に偏ることなく、ステークホルダー（社員、顧客、取引先、株主、地域社会等）の利益にも誠実に配慮し、Win-Win の関係を構築するよう、丁寧な情報提供および双方向のコミュニケーションを大切にすることで、ステークホルダーに”愛される”存在になり続けることが可能となります。

4) 人材の「質」の向上

当社が Pigeon Way・存在意義を実現するためには、当社の持続的な成長を人的側面で支える社員の「質」の向上は最重要事項であり、誰もが安心して子育てができる社会を全世界で実現すべく、日本および既存の海外展開国・地域に留まらない未開拓の国・地域への進出をも視野に入れた、グローバルで活躍できるプロフェッショナル人材の育成が必要であります。

5) 働きやすい環境づくり

社員がその能力・資質を遺憾なく発揮し、当社としてより質の高い商品・サービスを世に送り出すためには、多くの社員の目がキラキラと輝き、ピジョンで働き続けたいと思える環境づくりないし企業文化を、ダイバーシティ（多様性）やワークライフバランス、社員の健康管理・維持にも十分配慮しつつ、取締役ないし経営陣の意思だけでなく社員の期待や要望をも汲んだ上で、実現することが必要であります。

6) 強固な経営基盤の構築

当社事業および当社の属する業界に関する十分な経験を基礎としつつ社外からの多様な意見を取り入れながら、持続的な成長を実現する強固な経営基盤の構築が必要であり、具体的に、健全かつ適切なコーポレートファイナンス（財務・会計）およびコーポレートガバナンス（法務・コンプライアンス・リスクマネジメント）に加え、赤ちゃんのありのままの姿を見つめ続けることで築き上げ、そして更なる発展を遂げようとするピジョンの

ブランド力に裏打ちされた経営・事業戦略が必要であります。

(2) 第7次中期経営計画との関係

スキルマトリクスにおける専門性を設定するに際しては、Pigeon Way・存在意義・重要課題に加えて、第7次中期経営計画における重点戦略をも加味いたします。当社役員が Pigeon Way・存在意義・重要課題を実現するために、中期経営計画で掲げた重点戦略を推進することが、当社だけでなく、役員を選任した株主の意思にも合致するためです。

この観点で、

前提：当社事業および当社の属する業界に関する十分な経験を基礎に、持続的な成長を実現する強固なコーポレ

ートファイナンス（財務・会計）およびコーポレートガバナンス（法務・コンプライアンス・リスクマネジメント）、ブランド力に裏打ちされた経営・事業戦略と、各々の戦略展開ないし実現における主役である社員の人材育成・企業文化の醸成を共通基盤として、

- 1) ブランド戦略： 当社の大切な顧客であるお母様やご家族が抱える育児での“お困りごとを真に見つめ、その“お困りごと”を解決するためのデザイン・研究開発・商品開発ならびに PQS に則った設計品質および PPM に則った製造品質を基礎とするサプライチェーンマネジメントを推し進めることで、育児を通じて、赤ちゃん一人ひとりが持つ好奇心と成長する力を尊重し、多様な価値が共鳴し合う、自由で喜びにあふれた未来が創造される。これにより、当社のブランドプロミスである”Celebrate babies the way they are”（赤ちゃん一人ひとりが生まれ持った輝きを育む）が果たされ、「商品を買ってもらう」から、「当社のビジネスに共感し、選んでもらう」ブランド作りが実現される
- 2) 商品戦略：「哺乳器・乳首」、「さく乳器」、「スキンケア」、「オーラルケア」という当社の基幹商品を軸に、未開拓の国・地域への進出を含むグローバルでの展開をも視野に入れた、当社の大切な顧客であるお母様やご

家族のニーズを追求したブランディング・マーケティング、商品の製造・販売を推し進めることで、グローバルで当社の強みを活かせるカテゴリーで、成長を加速させることができる

3) 地域戦略: 未開拓の国・地域を含むグローバルビジネスの事情に精通した上でのブランディングを踏まえた、商品・サービスのマーケティング、原材料の調達、商品の製造・販売を通じて、各国・地域の市場特性に合ったサプライチェーンを構築し、スピードを持って実行することが可能となる

というように、スキルマトリクスに掲げられた専門性を、当社役員の総体として兼ね備えることにより、第7次中期経営計画における上記3つの重点戦略に対応できることとなります。

以上