

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

当社は、経営理念「愛」と社是「愛を生むは愛のみ」を、ピジョンの核であり、この先も貫いていくものである Pigeon DNA と位置づけ、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」を、我々の“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である Pigeon Way の軸としております。

そして、この「存在意義」を、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我々との協働により実現することを通じて、当社は、「社会になくってはならない存在」として認知され存続することができるだけでなく、ステークホルダーとの共存の基礎となる持続可能な社会の創出・実現に貢献することができると思っております。そこで、当社が「存在意義」を実現する過程において解決し実現すべき5つの重要課題を設定しております。

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。

当社は、スキルマトリクスに掲げる専門性の発揮によって重要課題を解決・実現することにより、ピジョングループとしての持続的成長と企業価値（社会価値、経済価値）を向上させ、持続可能な社会の創出・実現に貢献し、ひいては「存在意義」の実現を果たしていくことを企図しております。

1) 事業競争力向上とビジネス強靱化

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」を築き上げてまいりました。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。

当社は、この根幹部分を更に強化し充実することで、強靱な商品供給体制を構築します。そして、この商品供給体制を基礎とし、育児用品メーカーとしてお客様の期待に応えるべく、赤ちゃんの授乳および健やかな肌作りの支援に注力してまいります。

加えて、当社は、お客様の期待を超える商品を上市するために、当社事業・業界経験に裏打ちされた知見を踏まえ、更にマーケティングを通じてお客様の声に真摯に耳を傾け、ピジョンの世界観、「ピジョンらしさ」を表現するデザインや商品を追求し、海外、殊に、アフリカをはじめとした未開拓の国・地域においてもグローバルビジネスとして展開すべく、積極的に新ビジネスを創造してまいります。

以上を通じて、当社は、中長期にわたり企業価値を拡大させることで社会にとってなくてはならない会社となることを目指します。

2) 環境負荷軽減

当社は、「赤ちゃんをいつも真に見つめ続ける」ピジョンだからこそ果たすべき責務として「地球環境にもやさしいものづくり」に取り組み、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、環境配慮型商品の企画開発やプラスチックの削減を実現する循環型ものづくり、世界の共通課題である温室効果ガス排出量の削減（Scope 1・2・3）その他のピジョン独自の持続的な環境負荷軽減を果たしてまいります。

3) 社会課題への貢献

「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ということ、それは、赤ちゃんやご家族に商品やサービスを提供することで、赤ちゃん一人ひとりの成長を支援することであります。また、これらの商品・サービスは、サプライチェーン全般において、環境や社会に配慮した責任ある調達（CSR調達）を推進することも欠かせません。

また、長年「赤ちゃんをいつも真に見つめ続けてきた」当社であるからこそ実感し抱いている、世界各国異なる赤ちゃんやご家族に関する「お困りごと（育児における社会課題）」を、コミュニティへの参画その他の支援を推進することも必要です。

このように、赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献し、将来にわたって誰もが安心して子育てができる社会を追求すること、これがピジョン独自の社会課題への貢献であると確信しております。

4) 存在意義実現のための人材・組織風土

経営理念「愛」と社是「愛を生むは愛のみ」をPigeon DNAとし、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」を、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とすること、これは、ピジョンの社員ないし役職員としてあり続ける限り、不変なものとして持ち続けなければならない責務であります。

当社は、ピジョンの社員ないし役職員がこのような責務を担うことに呼応し、社員一人ひとりが自分らしく輝きながら挑戦し続けられる組織風土を醸成する責務を担います。

それは、Pigeon DNAやPigeon Wayを中心とした当社の企業文化を基礎に、ワークライフバランスや健康管理・維持にも十分配慮しつつ、国籍や住所地に囚われないグローバルな業務遂行をはじめとする様々な挑戦ができる組織風土を醸成し、人材への投資拡大を通じて人的資本の充実を図ることで、ピジョンの社員ないし役職員のひとりひとりが自己実現と成長できる働きがいのある会社を作り上げるということです。

加えて、ピジョンの社員ないし役職員が、人種・性別・国籍等の差異をお互いに承認し、ありのまま受容し合う

こと、それは、グローバルな感性・国際感覚等に基づく多様性への寛容さによる新しい価値の創造、すなわちダイバーシティ&インクルージョンであり、「人が人を大切に作る心」、すなわち当社のDNAである経営理念＝「愛」です。当社は、この価値を大切にし、推進します。

5) 強固な経営基盤の構築

「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」という重要課題の解決・実現のためには、その下支えとして強固な経営基盤の構築が必要であり、その基盤として、当社は、中長期的な企業価値向上のため積極果敢に挑戦できる体制を確立します。

すなわち、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、グループガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの強化を目的として、持続的な成長を実現する強固な経営基盤を構築すべく、ステークホルダーとの対話を大切にしながら、健全かつ適切なコーポレートファイナンス（財務・会計）により収益性および資本生産性を改善させ、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）を充実させるだけでなく、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てきたピジョンのブランド力に裏打ちされた経営・事業戦略を採用し実行してまいります。

(2) 第8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 DNA・Pigeon Way・存在意義・重要課題に加えて、第8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 DNA・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的資本・企業文化の醸成を共通基盤として、

テーマ：サステナブルな成長のために～グローバルでの経済、政治、環境変化に対応したビジネス構造の再構築を果たすために、

- 1) **ブランド戦略**：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」が掲げる「赤ちゃんにやさしい場所」を、目指す未来の社会の姿として描くことで、存在意義の具現化に向けた事業活動を推進し、ブランディングと事業戦略の一体化を加速させる。また、「ピジョンならではの」を際立たせ、一貫性のあるブランド体験を提供し、顧客、社会を巻き込み共創することを通じて、商品を通じたブランド力向上に注力する

- 2) **商品戦略**：当社の強みであるピジョンならではの**デザイン・研究開発・商品開発**および**サプライチェーンマネジメント**に基づき「ものづくり」と商品の安定供給を強化し、コアカテゴリ（哺乳器・ベビースキンケア）への集中を図るとともに、未開拓の国・地域への進出を含む**グローバル**での展開や重点課題に掲げられた**社会課題解決**に資する**新規商品開発**をも視野に入れた、新規領域の探索を行う
- 3) **地域戦略**：**経営・事業戦略**を中心に**人的資本**の充実や**財務・会計、法務・リスクマネジメント**をも含めた各事業での自己完結体制を強化し、**市場（マーケット）**特性に合わせた生産・販売体制の革新による効率化や収益性改善、**サプライチェーン**の安定化、新規市場への拡大準備を積極的に行う

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8次中期経営計画における上記3つの重点戦略に対応していくこととなります。

以上