

スキル・コンピテンシー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・コンピテンシー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 Group 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 Group 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・実現に貢献できると信じております。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、以下の通り、スキル・コンピテンシー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・コンピテンシー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。この強靱な商品供給体制を継続し、他社との協業や共創を推進し続け、ものづくりの在り方そのものの変革し「創って」「作って」「届ける」体制を実現することで、中長期にわたり企業価値を拡大してまいります。

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、さらに**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、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。

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。

そして、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、世界各国の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及すること、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 Group DNA とし、存在意義を軸とする Pigeon Way を私たちの“心”と“行動”の拠り所とすることは、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、ピジョングループ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 Group 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、国籍や住所地にとら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、社員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ま

す。また、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&インクルージョンを推進することは、当社の DNA である経営理念＝「愛」そのものです。

5) 強固な経営基盤の構築

「事業競争力向上とビジネスの強靱化」、「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、当社は、中長期的な企業価値向上のための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**を基盤としつつ、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磨き上げてきた**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9次中期経営計画との関係

スキル・コンピテンシーマトリクスにおける専門性を設定するに際しては、Pigeon Group DNA・Pigeon Way・存在意義・重要課題に加えて、第9次中期経営計画における重点戦略をも加味いたします。

前提として、「当社事業・業界経験」および「パーパスへの共感」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**) に裏打ちされた「**経営・事業戦略**」と、各々の戦略展開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ます。第9次中期経営計画のテーマである「収益性を伴う持続的な成長の達成」を目指すために、

1) 商品戦略：当社の強みである「**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、哺乳器を中心とした基幹商品群の成長加速とエイジアップ商品による Life Time Value の拡大を図ります。同時に、「**マーケティング・ブランディング**」を通じて価値を最大化し、新規領域の探索を行います。

2) 地域戦略：最重点国である米州・欧州事業や、成長余地の大きいシンガポール事業での成長加速、ならびに日本・中国事業の安定的な成長を図ります。未開拓の国・地域への進出を含む「**グローバルビジネス**」の展開を見据え、市場特性に合わせた「**サプライチェーンマネジメント**」の最適化と、地域軸×機能軸による「**経営・事業戦略**」の推進を積極的に行います。

3) 経営基盤の強化・ESG の着実な取り組み：地域軸×機能軸での経営・ガバナンス体制の改革と高度な計数管理・データマネジメント体制の確立により経営基盤を強化します。また、一貫性のあるグローバルブランドの構築（マーケティング・ブランディング）を図るとともに、環境負荷軽減や社会課題解決への寄与を通じて「ソーシャルインパクトへの貢献」を持続的に拡大し、成長戦略を支える着実な ESG の取り組みを強化します。

このように、スキル・コンピテンシーマトリクスに掲げられた資質と専門性を、当社役員の総体として兼ね備えることにより、第9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。