

本株主総会から、ご来場株主様へのお土産を
取りやめさせていただきます。
何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

第66期 定時株主総会招集ご通知

開催日時：2023年3月30日（木曜日）午前10時

開催場所：東京都中央区日本橋蛸殻町二丁目1番1号
ロイヤルパークホテル 3階 ロイヤルホール

目次	第66期定時株主総会招集ご通知	2
	株主総会参考書類	
	第1号議案 剰余金処分の件	7
	第2号議案 定款一部変更の件	8
	第3号議案 取締役9名選任の件	9
	第4号議案 監査役4名選任の件	20
	第5号議案 補欠監査役2名選任の件	26
	第6号議案 取締役に対する業績連動型株式 報酬等の一部改定の件	29
	(提供書面)	
	事業報告	38
	連結計算書類	61
	計算書類	63
	監査報告	65
	トピックス	71



Celebrate babies the way they are

Pigeon DNA・Pigeon Way

当社では、社員一人ひとりが大切にする企業理念として「PigeonDNA・Pigeon Way」を設定しております。

「Pigeon 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す。

「Pigeon Way」は「存在意義」「基本となる価値観」「行動原則」で構成されており、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です。



Pigeon DNA ビジョンの核であり、この先も貫いていくもの

経営理念

強く信じる経営の根本の考え

愛

社是

経営理念を端的に表現したもので、各人が仕事をする際にも大切にし、同時に振り返るためのもの

愛を生むは愛のみ

Pigeon Way 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

存在意義

我々が社会において存在している意味、そして果たすべき役割

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

基本となる価値観

社員一人ひとりが大切にすること

- 誠実
- コミュニケーション・納得・信頼
- 熱意

行動原則

我々のすべての行動のベースとなり、ガイドとなるもの

- 迅速さ
- 瞳の中にはいつも消費者
- 強い個人によるグローバルコラボレーション
- 主体性と論理的な仕事の仕方
- 積極的な改善・改革志向

株主の皆様へ

(発信日) 2023年3月8日
(電子提供措置の開始日) 2023年2月27日

東京都中央区日本橋久松町4番4号

ピジョン株式会社

代表取締役社長 北澤 憲政

第66期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は、格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第66期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社コーポレートサイトに掲載しておりますので、以下の当社コーポレートサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【当社コーポレートサイト】 https://www.pigeon.co.jp/ir/kabunushi_sokai/



電子提供措置事項は、上記当社コーポレートサイトのほか、以下の各ウェブサイトにも掲載しておりますので、以下のウェブサイトアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【株主総会資料 掲載ウェブサイト】 <https://d.sokai.jp/7956/teiji/>



【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



(上記の東証ウェブサイトへアクセスいただき、「銘柄名(会社名)」に「ピジョン」または「コード」に当社証券コード「7956」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。)

なお、当日のご出席に代えて、書面または電磁的方法（インターネット等）によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、5ページの方法により2023年3月29日（水曜日）午後5時15分までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

1. 日 時 2023年3月30日（木曜日）午前10時

2. 場 所 東京都中央区日本橋蛸殻町二丁目1番1号
ロイヤルパークホテル 3階 ロイヤルホール

3. 目的事項 報告事項 1. 第66期（2022年1月1日から2022年12月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第66期（2022年1月1日から2022年12月31日まで）計算書類報告の件

決議事項 第1号議案 剰余金処分の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役9名選任の件
第4号議案 監査役4名選任の件
第5号議案 補欠監査役2名選任の件
第6号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬等の一部改定の件

**4. 議決権の行使
について**

書面とインターネット等により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使の内容を有効とさせていただきます。

また、インターネット等により複数回議決権を行使された場合は、最後（ただし議決権行使期限前に限る）に行使された内容を有効とさせていただきます。

以 上

当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。

なお、電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記当社コーポレートサイトおよび各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。

また、書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をお送りいたしますが、当該書面は、法令および当社定款第15条の規定に基づき、下記事項の記載をしております。ただし、下記事項につきましても、当該書面に記載している事項と同じく監査報告を作成するに際し、監査役および会計監査人が監査をしております。

①事業報告の会計監査人の状況、業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況ならびに株式会社の支配に関する基本方針

②連結計算書類の連結株主資本等変動計算書および連結注記表

③計算書類の株主資本等変動計算書および個別注記表

新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた当社の対応および株主の皆様へのお願い

当社第66期定期株主総会における新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた対応および株主様へのお願いにつきまして、以下のとおりご案内いたします。株主様の安心、安全を第一に開催いたしたく、株主の皆様のご理解、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

当社の対応につきまして

- ・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、株主総会当日はインターネットによるライブ配信を行います。ライブ配信のご視聴方法につきましては、同封しておりますリーフレットをご参照ください。

株主様へのお願いにつきまして

- ・株主の皆様におかれましては、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、書面またはインターネット等による事前の議決権行使にご協力いただけますようお願い申し上げます。なお、事前の議決権行使方法の詳細につきましては、本招集ご通知5ページおよび6ページをご参照ください。
- ・株主総会当日の最新の感染流行状況やご自身の体調をお確かめのうえ、ご来場についてご判断くださいようお願い申し上げます。特に、妊婦の方や高齢者の方、基礎疾患をお持ちの方につきましては、くれぐれもご無理なさらず、可能な限りご来場を見合わせていただけますようお願い申し上げます。
- ・ご来場くださる株主様には、マスクのご着用および受付等に設置のアルコール消毒液のご使用をお願いする他、受付前で検温を実施させていただきます。なお、37.5度以上の発熱が確認されたり体調のすぐれないご様子がお見受けされたりした場合には入場をご遠慮いただくこと等もございますので、予めご了承いただけますようお願い申し上げます。

上記の内容を含む本株主総会の開催日時、場所およびその他に変更が生じた場合には、インターネット上の当社コーポレートサイト (<https://www.pigeon.co.jp/>) にてご案内をさせていただきますので、ご確認いただけますようお願い申し上げます。

なお、株主総会会場にご来場される株主様とご来場が難しい株主様との公平性等の観点から、本株主総会以降 **ご来場の株主様へのお土産の配布ならびに株主様控室の設置および飲み物のご提供は取りやめ**させていただきます。

何卒、ご理解賜りますようお願い申し上げます。

議決権行使方法のご案内

株主総会にご出席いただく場合

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

開催日時 2023年3月30日(木) 午前10時00分(受付開始：午前9時00分)

開催場所 ロイヤルパークホテル 3階 ロイヤルホール

※末尾記載の「第66期定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

書面により議決権を行使いただく場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、郵送にてご返送ください。

なお、各議案につき賛否のご表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。

行使期限 2023年3月29日(水) 午後5時15分必着

インターネット等により議決権を行使いただく場合

「インターネット等による議決権行使のご案内」(6ページ)をご参照のうえ、議案に対する賛否をご入力ください。

行使期限 2023年3月29日(水) 午後5時15分まで

※ただし、毎日午前2時から午前5時まではお取り扱いを休止いたします。

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法

ログインIDおよび仮パスワードを入力することなく、議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合には、再度QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」をご入力いただく必要がございます。

※議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金、通信料金等）は、株主様のご負担となります。

※インターネットのご利用環境によっては、議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合がございます。

※詳細は、下記のヘルプデスクにお問い合わせください。

**システム等に関する
お問い合わせ先**

三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部（ヘルプデスク）

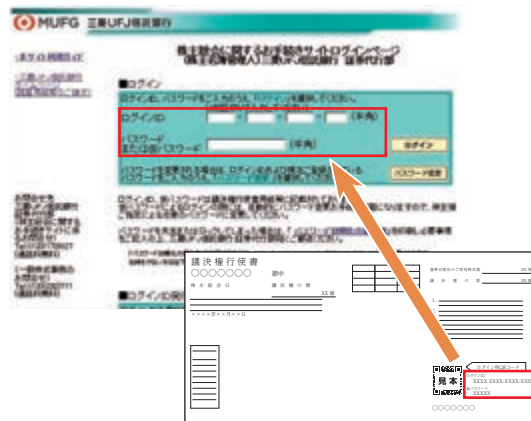
電話 0120-173-027（通話料無料）
受付時間 午前9時から午後9時まで

ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」をご入力ください。

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



株主総会参考書類

第1号議案 | 剰余金処分の件

剰余金処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要政策として位置づけており、中期的な経営環境の変化や当社グループの事業戦略を勘案して財務基盤の充実を図りつつ、剰余金の配当などを通じて積極的な利益還元を行うことを基本方針としております。また、第7次中期経営計画（2020年12月期～2022年12月期）におきましては、「各営業期における前期比増配」および「連結総還元性向55%程度」を目標として掲げております。

このような方針のもと、当期の剰余金処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

①配当財産の種類

金銭といたします。

②配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき38円といたしたいと存じます。

この場合の配当総額は4,550,878,252円となります。

③剰余金の配当が効力を生じる日

2023年3月31日といたしたいと存じます。

<ご参考>

基準日	1株当たりの配当金		
	中間配当金	期末配当金	年間配当金
2021年12月期	37円	37円	74円
2022年12月期	38円	38円	76円

※2022年12月期の1株当たりの年間配当金は、前期と比べ2円増配の76円となります。

1. 変更の理由

取締役会の監督機能強化を目的として、会長または社長以外の取締役が取締役会の招集権者および議長になることを可能とするために現行定款第21条を変更するものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は以下のとおりであります。

(下線部分は変更箇所)

現 行 定 款	変 更 案
<p>第4章 取締役および取締役会</p> <p>第21条（取締役会の招集権者および議長）</p> <p>取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、<u>会長</u>または社長が招集し議長となる。</p> <p>2. <u>会長</u>または社長に事故あるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役がこれにあたる。</p>	<p>第4章 取締役および取締役会</p> <p>第21条（取締役会の招集権者および議長）</p> <p>取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、<u>取締役会</u>においてあらかじめ定めた取締役が招集し議長となる。</p> <p>2. <u>前項</u>の取締役に事故あるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役がこれにあたる。</p>

第3号議案 | 取締役9名選任の件

本総会終結の時をもって、取締役全員（10名）は任期満了となります。つきましては、取締役会のスリム化により経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築することを目的として、取締役を1名減員することとし、取締役9名の選任をお願いするものであります。

各取締役候補者は、取締役会の諮問機関である任意の指名委員会の答申を受け、取締役会にて決定したものであります。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	現在の当社における地位
1	<small>きたざわ のりまさ</small> 北澤 憲政	代表取締役社長
2	<small>いたくら ただし</small> 板倉 正	取締役専務執行役員
3	<small>ケビン ヴァイスピーコック</small> Kevin Vyse-Peacock	取締役上席執行役員
4	<small>やの りょう</small> 矢野 亮	上級執行役員
5	<small>にした たかゆき</small> 新田 孝之	社外 独立 取締役
6	<small>はとやま れひと</small> 鳩山 玲人	社外 独立 取締役
7	<small>はやし ちあき</small> 林 千晶	社外 独立 取締役
8	<small>やまぐち えりこ</small> 山口 絵理子	社外 独立 取締役
9	<small>みわ ゆみこ</small> 三和 裕美子	社外 独立 取締役

再任 再任取締役候補者
 新任 新任取締役候補者
 社外 社外取締役候補者
 独立 東京証券取引所の定めに基づく独立役員候補者

候補者番号

1

きたざわ のりまさ
北澤 憲政

(1956年1月20日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1979年 4月 アスター商事(株)入社
- 1983年 9月 当社入社
- 1998年 4月 PIGEON SINGAPORE PTE.LTD.代表取締役社長
- 2002年 5月 PIGEON (SHANGHAI) CO.,LTD.代表取締役社長
- 2008年 1月 当社執行役員
- 2011年 3月 当社常務執行役員
- 2012年 4月 当社取締役上席執行役員
- 2013年 4月 当社取締役常務執行役員
- 2014年 4月 当社取締役専務執行役員
- 2016年 3月 当社取締役副社長
- 2019年 4月 当社代表取締役社長 (現任)



再任

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

所有する当社普通株式の数	43,716株
(うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数)	16,516株
取締役会出席状況	7回中7回
任意の報酬委員会出席状況	6回中6回
任意の指名委員会出席状況	6回中6回
ガバナンス委員会出席状況	5回中5回

取締役候補者とした理由

北澤憲政氏は、当社の海外グループ会社の代表取締役として経営を長期にわたり主導いたしました。新規参入国における戦略的な市場開拓を推進し、特に中国におきましては販売会社、生産会社2社の設立によるビジネスモデルを確立した実績を有しております。また、2019年4月の当社代表取締役社長就任後には、Pigeon Wayの改定および当社ブランドの変更等当社のさらなる企業価値向上に向けた施策を推進しております。これらの経営経験と見識は、第8次中期経営計画の達成をはじめとする今後の事業活動において必要であり、代表取締役社長として当社コーポレートガバナンスの向上および企業価値最大化の実現を牽引する人材と判断し、引き続き取締役候補者いたしました。

候補者番号

2

いたくら
板倉 正

(1964年1月5日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1987年 4月 当社入社
- 2008年 1月 当社管理本部人事総務部チーフマネージャー
- 2009年 1月 当社執行役員人事総務本部長
- 2012年 4月 当社執行役員THAI PIGEON CO.,LTD.代表取締役社長
- 2014年 1月 当社執行役員開発本部長
- 2014年 4月 当社取締役上席執行役員開発本部長
- 2015年 1月 当社取締役上席執行役員開発本部兼品質管理本部兼お客様相談室担当
- 2016年 4月 当社取締役上席執行役員品質管理本部長兼開発本部兼ロジスティクス本部兼お客様相談室担当
- 2017年 3月 当社取締役常務執行役員お客様コミュニケーション本部兼開発本部兼品質管理本部兼ロジスティクス本部担当
- 2019年 1月 当社取締役常務執行役員グローバルヘッドオフィス責任者
- 2020年 3月 当社取締役専務執行役員グローバルヘッドオフィス責任者
- 2021年 8月 当社取締役専務執行役員グローバルヘッドオフィス責任者兼経理財務本部長
- 2022年12月 当社取締役専務執行役員グローバルヘッドオフィス責任者（現任）



再任

所有する当社普通株式の数 (うち、株式報酬制度に 基づく交付予定株式の数)	16,289株 9,269株
取締役会出席状況	7回中7回
ガバナンス委員会出席状況	5回中5回

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

取締役候補者とした理由

板倉正氏は、経理・人事・総務分野における業務経験、海外生産会社の代表取締役として経営を主導した経験を有し、また、開発本部長として当社のコア・コンピタンスである開発力・品質管理強化を推進してまいりました。2019年1月からは、グローバルヘッドオフィス責任者としてブランド、ESG、リスクマネジメント等の観点からグループガバナンス強化施策を統括・推進しております。これらの経営経験と見識は、第8次中期経営計画の達成をはじめとする今後の事業活動において必要であり、当社コーポレートガバナンスの向上および企業価値最大化の実現に寄与する人材と判断し、引き続き取締役候補者としたしました。

候補者番号

3

ケビン

ヴァイスピーコック

Kevin Vyse-Peacock

(1967年5月25日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1989年 9月 CRODA UK LTD入社
- 1993年 7月 LEEDS UNIVERSITY MBA取得
- 1996年 4月 CRODA UK LTD取締役ヘルスケア事業担当
- 2001年 4月 LANSINOH LABORATORIES,INC.-UK branch設立
同社取締役社長
- 2010年 2月 LANSINOH LABORATORIES,INC.代表取締役社長
- 2016年 4月 当社取締役上席執行役員
LANSINOH LABORATORIES,INC.代表取締役社長
- 2018年 1月 当社取締役上席執行役員ランシノ事業本部長兼LANSINOH
LABORATORIES,INC.代表取締役社長（現任）



再任

重要な兼職の状況

LANSINOH LABORATORIES,INC.代表取締役社長

所有する当社普通株式の数	6,605株
（うち、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数）	6,605株
取締役会出席状況	7回中7回

取締役候補者とした理由

Kevin Vyse-Peacock氏は、2001年ランシノ社に入社し、ランシノ社UKブランチ取締役社長およびランシノ社代表取締役社長として経営を主導いたしました。ランシノブランドの欧米での拡大、ピジョン主要商品である哺乳器・乳首の欧米展開開始、さらには販売会社設立等により展開国拡大を実現しております。これらの経営経験と見識は、グローバル化推進および第8次中期経営計画の達成をはじめとする今後の事業活動において必要であり、当社企業価値最大化の実現に寄与する人材と判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号

4

やの りょう
矢野 亮

(1973年7月23日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1997年 4月 当社入社
- 2014年 7月 PIGEON(SHANGHAI)CO.,LTD.取締役
- 2017年 1月 PIGEON(SHANGHAI)CO.,LTD.取締役社長
- 2018年 1月 当社執行役員中国事業本部長兼PIGEON (SHANGHAI)CO.,LTD.取締役社長
- 2019年 1月 当社上級執行役員中国事業本部長兼PIGEON (SHANGHAI)CO.,LTD.代表取締役 (現任)

重要な兼職の状況

PIGEON (SHANGHAI)CO.,LTD.代表取締役



新任

所有する当社普通株式の数

0株

取締役候補者とした理由

矢野亮氏は、中国事業本部にて営業・マーケティング領域を統括し、伸長するEコマース市場での成長基盤を構築する等、当社グループにおける中国事業の拡大に大きく貢献した実績を有しております。また、2018年1月の中国事業本部長就任後には、中国のみならず韓国および周辺各国のグループ会社を束ね、中国事業本部における事業基盤の強化に大きく貢献いたしました。これらの経営経験と見識は、グローバル化推進および第8次中期経営計画の達成をはじめとする今後の事業活動において必要であり、当社企業価値最大化の実現に寄与する人材と判断し、新たに取締役候補者いたしました。

候補者番号

5

につた たかゆき
新田 孝之

(1970年11月8日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1995年 4月 国際協力事業団（現独立行政法人国際協力機構）青年海外協力隊に参加
- 1999年 3月 ㈱コーポレートディレクション入社
- 2005年 6月 あすかコーポレートアドバイザー(㈱)入社
- 2009年 2月 同社取締役
- 2013年10月 みさきコンサルティング(㈱)（現みさき投資(㈱)）設立
同社パートナー
- 2015年 4月 当社社外取締役（現任）
- 2023年 2月 みさき投資(㈱)シニア・マネージング・ディレクター（現任）



再任

社外

独立

重要な兼職の状況

みさき投資(㈱)シニア・マネージング・ディレクター

所有する当社普通株式の数	7,400株
取締役会出席状況	7回中7回
任意の報酬委員会出席状況	6回中6回
任意の指名委員会出席状況	6回中6回

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

新田孝之氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に規定する社外取締役候補者であります。同氏は、経営コンサルティング会社および投資運用会社における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、社外取締役として、当該知見をもって、投資家の視点に基づき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期待しております。現在社外取締役としてこれらの役割を果たしていただいていることから、引き続き社外取締役候補者といいたしました。

候補者番号

6

はとやま れひと
鳩山 玲人

(1974年1月12日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1997年 4月 三菱商事(株)入社
- 2008年 5月 (株)サンリオ入社
- 2008年 6月 ハーバード大学経営大学院修士号取得
- 2010年 6月 (株)サンリオ取締役
- 2013年 4月 同社常務取締役
- 2013年 6月 (株)ディー・エヌ・エー社外取締役
- 2015年 6月 Sanrio Media & Pictures Entertainment, Inc. CEO
- 2016年 3月 LINE(株)社外取締役
- 2016年 4月 (株)サンリオ取締役
- 2016年 4月 当社社外取締役(現任)
- 2016年 6月 トランス・コスモス(株)社外取締役(現任)
- 2016年 7月 (株)鳩山総合研究所設立、同社代表取締役(現任)
- 2021年 3月 Zホールディングス(株)社外取締役・監査等委員(現任)

重要な兼職の状況

- (株)鳩山総合研究所代表取締役
- Zホールディングス(株)社外取締役・監査等委員、トランス・コスモス(株)社外取締役



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数	3,200株
取締役会出席状況	7回中7回
ガバナンス委員会出席状況	5回中5回

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

鳩山玲人氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に規定する社外取締役候補者であります。同氏は、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、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・提言の実施といった役割を期待しております。現在社外取締役としてこれらの役割を果たしていただいていることから、引き続き社外取締役候補者といたしました。

候補者番号

7

はやし

林

ちあき

千晶

(1971年8月8日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1994年 4月 花王(株)入社
- 2000年 2月 (株)ロフトワーク設立、同社代表取締役
- 2012年 2月 マサチューセッツ工科大学メディアラボ所長補佐
- 2014年 4月 (株)飛騨の森でクマは踊る代表取締役社長
- 2019年 5月 (株)飛騨の森でクマは踊る取締役会長 (現任)
- 2020年 3月 当社社外取締役 (現任)
- 2021年 2月 (株)ロフトワーク取締役会長
- 2021年11月 (株)ジンスホールディングス社外取締役 (現任)
- 2022年 4月 (株)ロフトワーク取締役 (現任)
- 2022年 9月 (株)Q0設立、同社代表取締役社長 (現任)



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数	1,600株
取締役会出席状況	7回中7回
ガバナンス委員会出席状況	5回中5回

重要な兼職の状況

- (株)Q0代表取締役社長、(株)ロフトワーク取締役
- (株)飛騨の森でクマは踊る取締役会長、(株)ジンスホールディングス社外取締役

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

林千晶氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に規定する社外取締役候補者であります。同氏は、各種デザイン・プロジェクトを手がける(株)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求する「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期待しております。現在社外取締役としてこれらの役割を果たしていただいていることから、引き続き社外取締役候補者といたしました。

候補者番号

8

やまくち
山口

えりこ
絵理子

(1981年8月21日生)

略歴、当社における地位および担当

2006年 3月 (株)マザーハウス設立、同社代表取締役社長（現任）
2007年11月 MATRIGHOR Limited.取締役社長（現任）
2015年12月 MOTHERHOUSE Asia Pacific Limited.取締役
2017年 8月 瑪利嘉股份有限公司取締役（現任）
2020年 3月 当社社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

(株)マザーハウス代表取締役社長
MATRIGHOR Limited.取締役社長
瑪利嘉股份有限公司取締役



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数	300株
取締役会出席状況	7回中7回
任意の報酬委員会出席状況	6回中6回
任意の指名委員会出席状況	6回中6回

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

山口絵理子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に規定する社外取締役候補者であります。同氏は、「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)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期待しております。現在社外取締役としてこれらの役割を果たしていただいていることから、引き続き社外取締役候補者といたしました。

候補者番号

9

みわ
三和 ゆみこ
裕美子

(1965年10月12日生)

略歴、当社における地位および担当

- 1988年 4月 野村證券(株)入社
- 1996年 4月 明治大学商学部助手
- 1997年 4月 同大学商学部専任講師
- 2000年 4月 同大学商学部専任助教授
- 2002年 4月 地方公務員共済組合連合会資金運用委員
- 2005年10月 明治大学商学部専任教授(現任)
- 2006年 4月 ミシガン大学ビジネススクール客員研究員
- 2020年 4月 全国市町村職員共済組合連合会資金運用委員(現任)
- 2020年 6月 エーザイ(株)社外取締役(現任)
- 2021年 4月 地方職員共済組合年金資産運用検討委員会委員(現任)
- 2022年 3月 当社社外取締役(現任)
- 2022年 8月 I-Oウェルス・アドバイザーズ(株)代表取締役(現任)



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数	400株
取締役会出席状況	5回中4回
任意の報酬委員会出席状況	5回中5回
任意の指名委員会出席状況	5回中5回

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)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、エーザイ(株)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

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

三和裕美子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に規定する社外取締役候補者であります。同氏は、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、社外取締役として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期待しております。現在社外取締役としてこれらの役割を果たしていただいていることから、引き続き社外取締役候補者といたしました。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 新田孝之氏はみさき投資(株)シニア・マネージング・ディレクターであります。同社（その運用を管理するファンドを含む）は、現在当社に投資を行っておらず、かつ、同氏の社外取締役在任期間終了まで当社に対する一切の投資行為は行わない旨の確認を得ているため、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しております。
 3. 当社と鳩山玲人氏の兼職先である(株)鳩山総合研究所およびZホールディングス(株)との間に取引関係はありません。また、同氏は、トランス・コスモス(株)社外取締役であり、当社と同社との間で年間193百万円（2022年12月期）の取引関係がありますが、当社の連結売上高の1%未満であるため、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しております。
 4. 当社と林千晶氏の兼職先である(株)Q0、(株)ロフトワーク、(株)飛騨の森でクマは踊るおよび(株)ジンズホールディングスとの間に取引関係はありません。
 5. 当社と山口絵理子氏の兼職先である(株)マザーハウス、MATRIGHOR Limited.および瑪利嘉股份有限公司との間に取引関係はありません。
 6. 当社と三和裕美子氏の兼職先である明治大学、I-Oウェルス・アドバイザーズ(株)、全国市町村職員共済組合連合会、エーザイ(株)および地方職員共済組合との間に寄付を含め取引関係はありません。
 7. 三和裕美子氏は、婚姻により柴田姓となりましたが、大学教授などの業務を旧姓の三和で行っております。
 8. 三和裕美子氏は、2022年3月30日の取締役就任後に開催された取締役会、任意の報酬委員会および任意の指名委員会への出席状況を記載しております。
 9. 新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏、山口絵理子氏および三和裕美子氏は、現在、当社の社外取締役であります。その在任期間は、本総会終結の時をもって新田孝之氏は7年11か月、鳩山玲人氏は6年11か月、林千晶氏および山口絵理子氏は3年、三和裕美子氏は1年となります。
 10. 新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏、山口絵理子氏および三和裕美子氏は、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に規定する独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。本議案が承認可決された場合には、引き続き独立役員として指定する予定であります。
 11. 当社は、新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏、山口絵理子氏および三和裕美子氏との間で、会社法第427条第1項および定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する責任限定契約を締結しております。本議案が承認可決された場合には、新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏、山口絵理子氏および三和裕美子氏との間で責任限定契約を継続する予定であります。なお、当該責任限定契約に基づく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あります。
 12. 当社は、北澤憲政氏、板倉正氏、Kevin Vyse-Peacock氏、新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏、山口絵理子氏および三和裕美子氏との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する補償契約（ただし、被補償者が自己もしくは第三者の不正な利益を図りまたは当社に損害を加える目的で職務を執行したことが判明した場合、またはその職務を行うにつき悪意または重大な過失があったことが判明した場合には、補償を受けた費用等を返還させること等を条件としております。）を締結しております。本議案が承認可決された場合は、北澤憲政氏、板倉正氏、Kevin Vyse-Peacock氏、新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏、山口絵理子氏および三和裕美子氏との間で当該契約を継続し、また、矢野亮氏との間で新たに同内容の補償契約を締結する予定であります。
 13. 当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約（ただし、被保険者が法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。）を保険会社との間で締結しております。本議案が承認可決された場合には、北澤憲政氏、板倉正氏、Kevin Vyse-Peacock氏、新田孝之氏、鳩山玲人氏、林千晶氏、山口絵理子氏および三和裕美子氏は引き続き当該保険契約の被保険者となり、矢野亮氏は新たに当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

第4号議案 | 監査役4名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役全員（4名）は任期満了となりますので、監査役4名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号

1

にしもと
西本

ひろし
浩

(1962年2月10日生)

略歴、当社における地位

- 1985年 7月 当社入社
- 2014年 1月 当社ロジスティクス本部物流部チーフマネージャー
- 2016年 1月 当社執行役員ロジスティクス本部長兼購買部チーフマネージャー
- 2017年 1月 当社執行役員ロジスティクス本部長
- 2020年12月 当社執行役員管理本部日本事業統括責任者付
- 2021年 3月 当社常勤監査役（現任）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。



再任

所有する当社普通株式の数	2,000株
取締役会出席状況	7回中7回
監査役会出席状況	8回中8回

監査役候補者とした理由

西本浩氏は、2021年3月に当社常勤監査役に就任し、それ以来、当社における長年の幹部管理職時代の多岐にわたる経営経験を活かし、当社を俯瞰して意見を述べ、取締役会の活性化に寄与してきた人材であります。このことによって経営の健全性が確保され、当社のコーポレート・ガバナンスの一翼を担っております。これらのことから、今後も監査役として適切な人材と判断しております。

候補者番号

2

いしがみ こうじ
石上 光志

(1962年7月8日生)

略歴、当社における地位

- 1986年 3月 当社入社
- 2006年 1月 当社マーケティング本部マーケティング部チーフマネージャー
- 2007年 1月 当社執行役員HHC・介護事業本部長
- 2013年 1月 当社執行役員ヘルスケア・介護事業本部長兼ピジョンタヒラ(株)代表取締役社長
- 2016年 1月 当社執行役員ピジョンタヒラ(株)専務取締役
- 2018年 1月 当社執行役員人事総務本部長
- 2019年12月 当社執行役員管理本部長
- 2022年 3月 当社常勤監査役（現任）



再任

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

所有する当社普通株式の数	42,300株
取締役会出席状況	5回中5回
監査役会出席状況	4回中4回

監査役候補者とした理由

石上光志氏は、2022年3月に当社常勤監査役に就任し、それ以来、当社における長年の幹部管理職時代の多岐にわたる経営経験を活かし、多角的な視点・視野からの意見を述べ、取締役会の活性化に寄与してきた人材であります。このことによって経営の健全性が確保され、当社のコーポレート・ガバナンスの一翼を担っております。これらのことから、今後も監査役として適切な人材と判断しております。

候補者番号

3

おおつ こういち
大津 広一

(1966年5月26日生)

略歴、当社における地位

- 1989年 4月 ㈱富士銀行（現㈱みずほ銀行）入社
- 1995年 7月 BZW証券会社（現パークレイズ証券㈱）入社
- 1996年 9月 ㈱グロービス入社
- 1999年 4月 アントレピア㈱入社
- 2003年 7月 大津広一事務所設立、同事務所代表
- 2004年 4月 同事務所を㈱オオツ・インターナショナルに改組、
同社代表取締役社長（現任）
- 2015年 4月 早稲田大学大学院経営管理研究科客員教授
- 2015年 4月 多摩大学大学院経営情報学研究科客員教授
- 2015年 8月 ㈱スプリックス社外取締役・監査等委員
- 2019年 4月 当社社外監査役（現任）
- 2022年 4月 ビジネス・ブレイクスルー大学大学院客員教授（現任）

重要な兼職の状況

㈱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

社外監査役候補者とした理由

大津広一氏は、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を有し、大所高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ます。また、専門領域の見地に加え、自身の経営の実践経験からの助言・提言をいただけるものと考えております。これらのことから、社外監査役としての職務を果たしていただける人材と判断しております。



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数	5,400株
取締役会出席状況	7回中7回
監査役会出席状況	8回中8回
ガバナンス委員会出席状況	5回中5回

※東京証券取引所の定めに基づく
独立役員候補者

候補者番号

4

たいしどう あつこ
太子堂 厚子

(1975年7月3日生)

略歴、当社における地位

- 2001年10月 弁護士登録（東京弁護士会）
- 2001年10月 森綜合法律事務所（現森・濱田松本法律事務所）入所
- 2010年 1月 同法律事務所パートナー（現任）
- 2015年 6月 カンダホールディングス㈱社外監査役
- 2018年 6月 ㈱ジュピターテレコム（現JCOM㈱）社外監査役（現任）
- 2019年 4月 当社社外監査役（現任）
- 2022年 6月 ㈱T&Dホールディングス社外取締役・監査等委員（現任）

重要な兼職の状況

森・濱田松本法律事務所パートナー
JCOM㈱社外監査役
㈱T&Dホールディングス社外取締役・監査等委員



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数	2,100株
取締役会出席状況	7回中7回
監査役会出席状況	8回中8回
ガバナンス委員会出席状況	5回中5回

※東京証券取引所の定める独立役員の要件を満たしている候補者

社外監査役候補者とした理由

太子堂厚子氏は、弁護士としての高い専門的知見と、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を有しております。特に、コーポレート・ガバナンス、内部統制分野においては、専門性の高い、経営への助言・提言をされた経験を有しております。同氏は、過去に社外役員になること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、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から、複眼的かつ客観性の高い助言・提言をいただけると考えております。これらのことから、社外監査役としての職務を果たしていただける人材と判断しております。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 石上光志氏は、2022年3月30日の監査役就任後に開催された取締役会および監査役会の出席状況を記載しております。
 3. 当社と大津広一氏の兼職先である㈱オオツ・インターナショナルおよびビジネス・ブレークスルー大学大学院との間に取引関係はありません。
 4. 当社と太子堂厚子氏の兼職先である森・濱田松本法律事務所、JCOM㈱および㈱T&Dホールディングスとの間に取引関係はありません。
 5. 大津広一氏および太子堂厚子氏は、現在、当社の社外監査役であります。その在任期間は、本総会終結の時をもって両氏ともに3年11か月となります。
 6. 大津広一氏は、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に規定する独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。本議案が承認可決された場合には、大津広一氏を引き続き独立役員として指定する予定であります。また、太子堂厚子氏につきましても、同独立役員要件をすべて満たしており、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、届出は行わない予定であります。
 7. 当社は、西本浩氏、石上光志氏、大津広一氏および太子堂厚子氏との間で、会社法第427条第1項および定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する責任限定契約を締結しております。本議案が承認可決された場合には、各氏との間で責任限定契約を継続する予定であります。なお、当該責任限定契約に基づく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あります。
 8. 当社は、西本浩氏、石上光志氏、大津広一氏および太子堂厚子氏との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する補償契約（ただし、被補償者が自己もしくは第三者の不正な利益を図りまたは当社に損害を加える目的で職務を執行したことが判明した場合、またはその職務を行うにつき悪意または重大な過失があったことが判明した場合には、補償を受けた費用等を返還させること等を条件としております。）を締結しております。本議案が承認可決された場合は、各氏との間で当該契約を継続する予定であります。
 9. 当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約（ただし、被保険者が法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。）を保険会社との間で締結しております。本議案が承認可決された場合には、西本浩氏、石上光志氏、大津広一氏および太子堂厚子氏は引き続き当該保険契約の被保険者となります。
 10. 太子堂厚子氏が2015年6月26日から2022年6月28日まで社外監査役を務めたカンダホールディングス㈱は、2020年2月に子会社役員による不正受給行為を公表いたしました。同社は、同社の監査役会監査の過程にて、同社の前専務取締役が代表取締役を務めた同子会社2社において、同人による接待交際費の不正受給の疑義を認識し、緊急に設置した特別調査委員会の調査により不正行為が明らかとなりました。太子堂厚子氏は、同社の監査役として、平素より法令および社内ルール遵守の観点から、取締役の職務執行の適正性を確保するための助言・提言を行っており、本件発生後の再発防止策の策定について助言し、その取組みについて確認いたしました。また、同社は、同年8月に同社の連結子会社の元使用人兼務役員による横領行為を公表いたしました。太子堂厚子氏は、同社から報告を受けるまで当該事実を認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令遵守の重要性について注意喚起を行ってまいりました。当該事実の認識後は、不適切行為の原因究明とコンプライアンス体制強化の徹底を求めるなど、その職責を適切に果たしてまいりました。

(ご参考) 第66期定時株主総会後の取締役会のスキルマトリクス

	氏名 / 地位	取締役会に求められる専門性(※1)								
		経営・ 事業戦略	当社事業・ 業界経験	グローバル ビジネス	デザイン・ 研究開発・ 商品開発	SCM (※2)	マーケティング・ ブランディング	人的資本・ 企業文化	財務・ 会計	法務・ コンプライ アンス・ リスクマネ ジメント
取締 役	北澤 憲政 代表取締役社長	○	○	○	○		○			
	板倉 正 取締役専務執行役員				○	○		○	○	
	Kevin Vyse-Peacock 取締役上席執行役員	○	○	○	○		○			
	矢野 亮 取締役上席執行役員	○	○	○			○	○		
	鳩山 玲人 社外取締役兼取締役会議長	○		○			○		○	
	新田 孝之 社外取締役	○						○	○	
	林 千晶 社外取締役	○			○		○	○		○
	山口 絵理子 社外取締役	○		○	○		○			○
	三和 裕美子 社外取締役							○	○	○
監査 役	西本 浩 常勤監査役		○			○				
	石上 光志 常勤監査役	○	○					○		
	大津 広一 社外監査役							○	○	
	太子堂 厚子 社外監査役								○	○

(※1) 各人が有する主要な専門性を最大5つまで記載しております。

(※2) SCM：サプライチェーンマネジメント

委員会の構成

取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数が社外役員で構成される委員会を設置しております。

- ・ 任意の報酬委員会 委員長:新田 孝之、委員:北澤 憲政、板倉 正、林 千晶、三和 裕美子
- ・ 任意の指名委員会 委員長:新田 孝之、委員:北澤 憲政、板倉 正、山口 絵理子、三和 裕美子
- ・ ガバナンス委員会 委員長:鳩山 玲人、委員:北澤 憲政、板倉 正、矢野 亮、林 千晶、大津 広一、太子堂 厚子

第5号議案 | 補欠監査役2名選任の件

2019年4月25日開催の第62期定時株主総会において補欠監査役に選任された大室幸子氏および2021年3月30日開催の第64期定時株主総会において補欠監査役に選任された野田弘子氏の選任の効力は本総会の開始の時までとされており、法令に定める監査役員の員数を欠くことになる場合に備え、改めて補欠監査役2名の選任をお願いするものであります。

なお、第4号議案が原案どおり承認可決されることを条件として、候補者大室幸子氏は社外監査役太子堂厚子氏の補欠として、候補者野田弘子氏は社外監査役大津広一氏の補欠として、選任をお願いするものであります。本選任につきましては、就任前に限り、監査役会の同意を得て、取締役会の決議によりその選任を取り消すことができるものとさせていただきます。

また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。
補欠監査役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号

1

おおむろ

大室 幸子

さちこ

(1980年4月25日生)

略歴

- 2004年10月 弁護士登録（第二東京弁護士会）
- 2004年10月 森・濱田松本法律事務所入所
- 2018年 1月 同法律事務所パートナー（現任）
- 2019年 4月 当社補欠監査役
- 2022年 6月 カンダホールディングス(株)社外監査役（現任）

重要な兼職の状況

森・濱田松本法律事務所パートナー、カンダホールディングス(株)社外監査役



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数 0株

※東京証券取引所の定める独立役員
の要件を満たしている候補者

補欠の社外監査役候補者とした理由

大室幸子氏は、弁護士としての高い専門的知識と見識を有しております。候補者は、過去に社外監査役になること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、弁護士として多くの企業経営の問題解決に関与された経験をもとに、その専門分野から多くの助言・提言をいただけたと考えております。これらのことから、社外監査役としての職務を果たしていただける人材と判断しております。

候補者番号

2

のだ ひろこ
野田 弘子

(1960年7月3日生)

略歴

- 1987年 4月 港監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入社
- 1987年 8月 プルデンシャル証券会社東京支店入社
- 1990年 3月 公認会計士登録
野田公認会計士事務所代表（現任）
- 1992年 8月 インドスエズ銀行（現クレディ・アグリコル・CIB）東京支店入社
- 2000年 6月 カナダコマース銀行東京支店入社
- 2006年 7月 ㈱ビジコム入社
- 2007年 9月 プロミネントコンサルティング㈱代表取締役
- 2010年 5月 プロビティコンサルティング㈱設立、同社代表取締役（現任）
- 2014年 4月 亜細亜大学大学院アジア国際経営戦略科非常勤講師（現任）
- 2019年 3月 三井海洋開発㈱社外取締役（現任）
岡部㈱社外取締役・監査等委員（現任）
- 2021年 3月 当社補欠監査役
- 2021年 6月 エステー㈱社外取締役・監査委員（現任）
- 2022年 6月 蝶理㈱社外取締役（現任）



再任

社外

独立

所有する当社普通株式の数

0株

※東京証券取引所の定めに基づく
独立役員候補者

重要な兼職の状況

野田公認会計士事務所代表、プロビティコンサルティング㈱代表取締役
三井海洋開発㈱社外取締役、岡部㈱社外取締役・監査等委員
エステー㈱社外取締役・監査委員、蝶理㈱社外取締役

補欠の社外監査役候補者とした理由

野田弘子氏は、公認会計士の資格を有しており、専門家として会計、投資、経営戦略に関する高度な知識を有しております。また、外資系企業における経理責任者の歴任経験に加え、自ら会社を設立・経営し、上場企業から中小企業までの多種多様な企業に対して内部統制の構築支援、経理部の活性化支援などを行っております。これら高度な知識および豊富な経験に基づいた専門的かつ客観性の高い助言・提言を当社にも行っていただけたらと考えており、社外監査役としての職務を果たしていただける人材と判断しております。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 当社と大室幸子氏の兼職先である森・濱田松本法律事務所およびカンダホールディングス㈱との間取引関係はありません。
3. 当社と野田弘子氏の兼職先である野田公認会計士事務所、プロビティコンサルティング㈱、三井海洋開発㈱、岡部㈱、エステー㈱および蝶理㈱との間取引関係はありません。
4. 野田弘子氏が社外監査役に就任した場合には、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に規定する独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。また、大室幸子氏につきましても、同独立役員の要件をすべて満たしており、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、同氏が社外監査役に就任する場合には、独立役員として指定、届出は行わない予定であります。
5. 各候補者が社外監査役に就任した場合には、当社は各候補者との間で、会社法第427条第1項および定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する責任限定契約を締結する予定であります。なお、当該責任限定契約に基づく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あります。
6. 各候補者が社外監査役に就任した場合には、当社は各候補者との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する補償契約（ただし、被補償者が自己もしくは第三者の不正な利益を図りまたは当社に損害を加える目的で職務を執行したことが判明した場合、またはその職務を行うにつき悪意または重大な過失があったことが判明した場合には、補償を受けた費用等を返還させること等を条件としております。）を締結する予定であります。
7. 当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約（ただし、被保険者が法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。）を保険会社との間で締結しております。各候補者が社外監査役に就任した場合には、各候補者は新たに当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

第6号議案 | 取締役に対する業績連動型株式報酬等の一部改定の件

1. 提案の理由および当該報酬を相当とする理由

当社は、2019年4月25日開催の第62期定時株主総会において、当社の取締役（社外取締役を除く。以下本議案において同じ。）を対象とした業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）を導入することにつき、株主の皆様にご承認をいただき、今日に至っております。

今般、当社は、取締役の報酬と、当社の業績および株主価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を一層高めることを目的として、本制度の一部改定をお願いするものであります。

当社は、2023年2月14日開催の取締役会において、新たな取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決定しており、本議案は、当該方針に沿う内容であり、取締役の個人別の報酬等を支給するために必要かつ合理的な内容となっていることから、本議案の内容は相当であると考えております。また、本議案は、取締役会の諮問機関である任意の報酬委員会の答申を受け、取締役会にて決定したうえで付議しております。

下記のとおり、取締役に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付および給付（以下「交付等」という。）がなされる1事業年度あたりの当社株式等の数の上限は、本制度改定後には65,000ポイント（65,000株相当）となり、当社発行済株式総数（2022年12月31日現在、自己株式控除後）に対する割合は約0.05%であります。

なお、第3号議案「取締役9名選任の件」が原案通り承認可決されますと本制度の対象となる当社の取締役は4名となります。

2. 本制度における報酬等の額および内容等

(1) 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する取締役の報酬額を原資として当社株式が信託を通じて取得され、取締役に当社株式等の交付等が行われる株式報酬制度です。（詳細は(2)以降のとおり。）

①本制度の対象となる当社株式等の交付等の対象者	・ 当社の取締役（社外取締役を除く。）
②本制度の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響	・ 200百万円に対象期間の年数を乗じた金額 ・ 本制度改定後の対象期間である3事業年度に対する上限は600百万円
当社が拠出する金員の上限（下記(2)のとおり。）	

<p>取締役等が取得する当社株式等の数の上限および当社株式の取得方法（下記(2)および下記(3)のとおり。）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 65,000ポイント（65,000株相当）に対象期間の年数を乗じたポイント数 ・ 本制度改定後の対象期間である3事業年度に対する上限は195,000ポイント（195,000株相当） ・ 上記の1事業年度あたりのポイント数に相当する株式数（65,000株）の当社発行済株式総数（2022年12月31日時点、自己株式控除後）に対する割合は約0.05% ・ 当社株式は、株式市場から取得予定のため、本制度による希薄化は生じない
<p>③業績評価指標の内容（下記(3)のとおり。）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中期経営計画に掲げる財務指標（EPS成長率、TSR、ROIC等）や非財務指標の目標達成度等に応じて、0～150%の範囲内で変動
<p>④当社株式等の交付等の時期（下記(4)のとおり。）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役の退任時

(2) 当社が拠出する金員の上限

本制度は、当社の中期経営計画の期間に対応する連続する3事業年度（以下「対象期間」という。）を対象とします。

当社は、取締役に対する交付等の対象とする当社株式の取得のために、対象期間において、200百万円に当該対象期間の年数を乗じた金額（本制度改定後の対象期間である3事業年度に対しては600百万円）を上限とする金員を、当社の取締役への報酬として拠出し、受益者要件を充足する取締役を受益者とする信託期間3年間の信託（以下「本信託」という。）を設定（本(2)最終段落の信託期間の延長を含む。以下同じ。）します。

本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場から取得します。当社は、信託期間中、取締役に対するポイント（下記(3)のとおり。）の付与を行い、本信託は当社株式等の交付等を行います。

なお、本信託の信託期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて信託契約の変更および追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、その時点の中期経営計画に対応する年数が新たな対象期間となり、本信託の信託期間も当該新たな対象期間と同一期間延長します。当社は、延長された信託期間ごとに、200百万円に当該新たな対象期間の年数を乗じた額の範囲内で追加拠出を行い、延長された信託期間中、取締役に対するポイントの付与を継続し、本信託は、延長された信託期間中、当社株式等の交付等を継続します。

ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く。）および金銭（以下「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等の金額と当社が追加拠出する金員の合計額は、200百万円に当該新たな対象期間の年数を乗じた額の範囲内とします。この信託期間の延長は、一度だけに限らず、その後も同様に信託期間を延長することがあります。

本信託の信託期間の満了時に信託契約の変更および追加信託を行わない場合には、それ以降、取締役に対するポイントの付与は行いませんが、当該時点で受益者要件を満たす可能性のある取締役が在任している場合には、当該取締役が退任し、当該取締役に対する当社株式等の交付等が完了するまで、最長で10年間、本信託の信託期間を延長させることがあります。

(3) 取締役に交付等がなされる当社株式の数の算定方法および上限

取締役に對して交付等がなされる当社株式の数は、取締役に毎年付与されるポイント数に応じて算定されます。なお、改定後の本制度においては、現行の本制度において付与されていた非業績連動の「固定ポイント」を廃止し、「業績基礎ポイント」および「業績連動ポイント」で構成するものとします。ポイントの算定方法は以下のとおりです。

対象期間中の毎年3月1日に、取締役の役位に応じた「業績基礎ポイント」が付与され、対象期間終了直後の3月1日には、当該対象期間中の「業績基礎ポイント」の累積値に、当該対象期間における中期経営計画に掲げる財務指標や非財務指標の目標達成度等に応じた業績連動係数を乗じることにより、「業績連動ポイント」が算出されます。

取締役に、退任時に、付与された「業績連動ポイント」（当該取締役の退任が業績連動ポイントの算出前に生じた場合には業績基礎ポイント）の累積値に応じて当社株式等の交付等が行われます。

(業績基礎ポイント)

株式報酬基準額 ÷ 当社株式の平均取得単価^{※1}

(業績連動ポイント)

業績基礎ポイントの累積値 × 業績連動係数^{※2}

※1 本信託による当社株式の平均取得単価。信託契約の変更および追加信託を行うことにより、本信託の信託期間を延長した場合には、延長後に本信託が取得した当社株式の平均取得単価となります。

※2 「業績連動係数」は中期経営計画に掲げる財務指標（EPS成長率、TSR、ROIC等）や非財務指標の目標達成度等に応じて0～150%の範囲で変動します。

なお、1ポイントは当社株式1株とします。ただし、信託期間中に当社株式の株式分割・株式併合等のポイントの調整を行うことが公正であると認められる事象が生じた場合、分割比率・併合比率等に応じて、1ポイントあたりの当社株式数の調整がなされます。

取締役に付与される1事業年度あたりのポイントの上限は、65,000ポイントとします。このポイントの上限は、上記(2)の当社が抛出する金員の上限を踏まえて、過去の株価等を参考に設定しています。

本制度の対象期間（3事業年度）に本信託が取得する当社株式の数（以下「取得株式数」という。）の上限は、かかる1事業年度あたりのポイントの上限に対象期間の年数3を乗じた数に相当する株式数（195,000株）となります。上記のポイントの調整がなされた場合、その調整に応じて、取得株式数の上限も調整されます。

(4) 取締役に対する当社株式等の交付等の時期および方法

取締役に對する当社株式等の交付等の時期は、退任時とします。このとき、取締役は、退任時までに付与されたポイントの50%に相当する当社株式（単元未満株式は切り上げ）について交付を受け、残りについては本信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

信託期間中に取締役が死亡した場合は、その時点までに付与されたポイントに応じた当社株式のすべてを本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を、当該取締役の相続人が受けるものとします。

また、信託期間中に取締役が国内非居住者となった場合には、その時点までに付与されたポイントに応じた当社株式について、そのすべてを本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を、当該取締役が受けることがあります。

なお、受益者要件を充足する場合であっても、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、または取締役の在任期間中に善管注意義務や忠実義務その他の法令ないし契約に反する重大な義務違反があったと取締役会等が判断した場合、全部もしくは一部の当社株式等の交付等を行わず、または交付等を行った当社株式等もしくはその相当額の全部もしくは一部の返還を求めることができるものとします。

(5) 当社株式に関する議決権

本信託内の当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないものとします。

(6) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更および本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

なお、本制度の詳細については、2019年3月11日付リリース「取締役に対する退職慰労金制度の廃止および業績連動型株式報酬制度の導入に関するお知らせ」および2023年2月14日付リリース「取締役に対する業績連動型株式報酬制度の継続および一部改定に関するお知らせ」をご参照ください。

以上

ご参考：企業理念、重要課題およびコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方・体制等について

(1) Pigeon DNAとPigeon Way

経営理念「愛」と社是「愛を生むは愛のみ」は、ビジョンの核であり、この先もビジョンという企業体が「社会になくってはならない存在」として存続し続ける限り、ビジョンを構成するビジョングループの社員ないし役職員が、不変なものとしてこの先も貫いていくもので、PigeonのDNAであるといえます。

そして、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」と、その実現のために社員ないし役職員全員が大切にすべき「基本となる価値観」と「行動原則」を併せて、ビジョングループ全ての社員ないし役職員の“心”と“行動”の拠り所であり、全ての活動の基本となる考え方である「Pigeon Way」としています。

当社は、経営理念、社是を、従前のPigeon Wayから、上位概念である「Pigeon 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 DNA、Pigeon Wayについては、各々以下のとおり定めております。



Pigeon DNA ビジョンの核であり、この先も貫いていくもの

経営理念 強く信じる経営の根本の考え **愛**

社是 経営理念を端的に表現したもので、各人が仕事をする際にも大切にし、同時に振り返るためのもの **愛を生むは愛のみ**

Pigeon Way 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

存在意義 我々が社会において存在している意味、そして果たすべき役割

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

基本となる価値観 社員一人ひとりが大切にできるもの

- 誠実
- コミュニケーション・納得・信頼
- 熱意

行動原則 我々のすべての行動のベースとなり、ガイドとなるもの

- 迅速さ
- 瞳の中にはいつも消費者
- 強い個人によるグローバルコラボレーション
- 主体性と論理的な仕事の仕方
- 積極的な改善・改革志向

(2) 重要課題の設定

「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」というピジョンの「存在意義」は、ピジョングループの社員ないし役職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、我々が「社会になくってはならない存在」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、ステークホルダー等との共存の基礎となる持続可能な社会の創出ないし実現に貢献することができるものと信じております。

この意味において、我々の根本にあるPigeon DNAとPigeon Way、当社が対応すべき社会課題・環境課題とこれを解決することで目指すべき未来像は、ピジョングループの社員ないし役職員だけでなく、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も共有されていなければなりません。

そこで、当社は、「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」というピジョンの「存在意義」を実現する過程において解決し実現しなければならない課題として、我々が全てのステークホルダーと「同じ考え方」を共有すべく、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

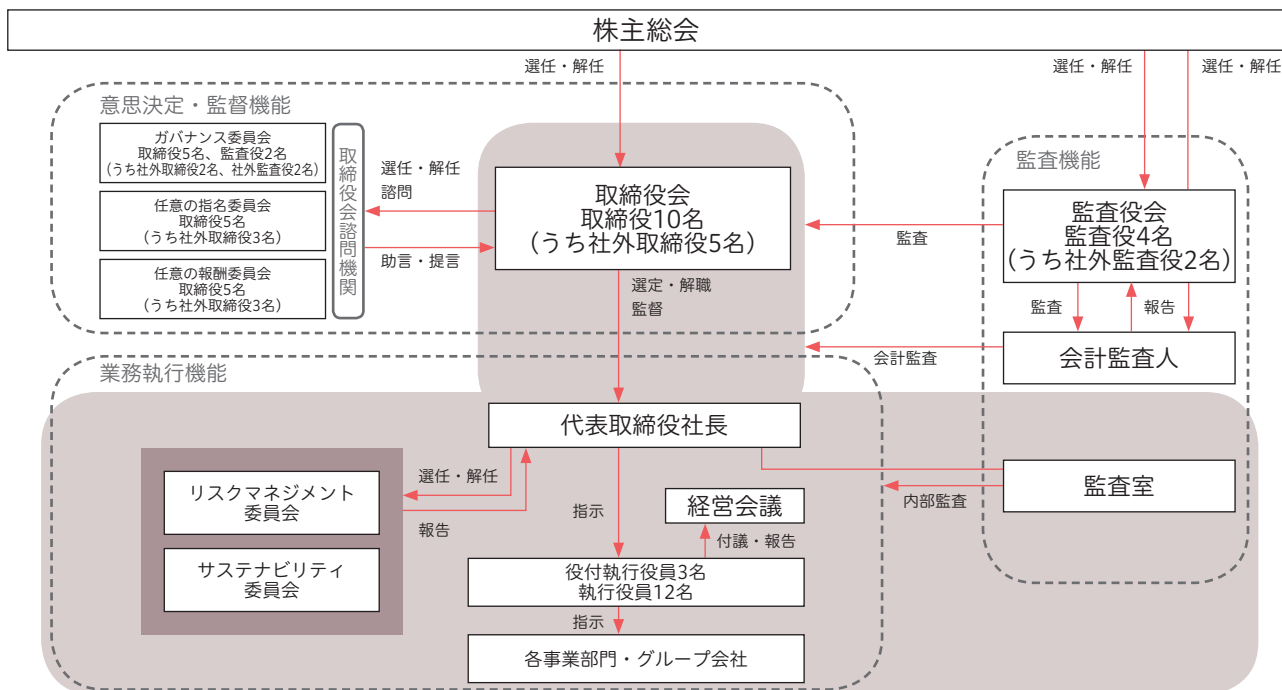
(3) ピジョンのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社のコーポレートガバナンスは、Pigeon 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＝ピ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（社会価値および経済価値）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＝ピジョングループとしての持続的成長の阻害または企業価値の毀損、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また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。

(4) コーポレートガバナンス体制図（2022年12月31日現在）



(5) 取締役会

当社取締役会は、法令および定款に基づいて取締役会の専決事項とされる事項ならびに「取締役会規程」に定める重要案件の決定をし、かつ、同規程に定める案件の報告を受けております。

取締役会へは社内取締役、社外取締役に加えて監査役も出席し、業務執行機能、意思決定・監督機能および監査機能の連携を図ることで、経営環境の変化に迅速かつ適切に対応するとともに、持続的成長の実現と確固たる経営基盤の確立のための経営の意思決定を合理的かつ効果的に行っております。特に、社外取締役の活発な意見を引き出す取締役会の運営を行うことで、社外取締役の当社の経営戦略に対する助言等を通じたコーポレートガバナンスの向上および意思決定の妥当性の確保を図っております。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「非公式ディスカッション」の場も年2回設定しております。

また、当社取締役会においては、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長を図るべく、取締役会の実効性評価を毎年実施し、その維持・向上に取り組んでおります。当事業年度における取締役会の実効性評価の実施結果は次の通りであります。

- ① 前事業年度に実施した取締役会の実効性評価において認識した課題について
取締役会の開催時間の延長・報告時間の見直し、取締役会の各諮問機関による年間活動計画・結果等の取締役会への報告の充実および各監査機関主催の報告会への社外取締役の参加等を通じて、取締役会、社外取締役がより機能発揮できるよう改善しました。
- ② 当事業年度に実施した取締役会の実効性評価の実施方法について
全ての取締役および監査役に対して、アンケートによる自己評価を実施した後に、個別インタビューを実施しました。その上で、事務局でアンケートおよびインタビュー結果を集計・分析し、ガバナンス委員会での検証・議論を経て、取締役会においてガバナンス委員会の提言を踏まえて議論を行いました。
なお、アンケート等では、取締役会の役割・機能、取締役会等の構成・規模、取締役会の運営、監査機関との連携、経営陣とのコミュニケーション、株主・投資家とのエンゲージメントおよび諮問機関（任意の指名委員会・任意の報酬委員会・ガバナンス委員会）に関して質問・確認しております。
- ③ 当事業年度に実施した取締役会の実効性評価結果および今後の取り組みについて
前事業年度評価において認識した課題は上記①の取り組みで改善が見られ、また、社外取締役を中心とした多様な専門性、価値観および視点を活かしたオープンかつ活発な議論を通じて、適切な意思決定を行い、中長期的な企業価値向上に実効的な役割を果たしていることを確認できました。その一方で、当社の存在意義を実現するために当社が解決すべき重要課題の議論および進捗確認の強化など、取締役会における議論のさらなる活性化に向けた取締役会の運営改善が必要であることが確認されたため、今後も取締役会の運営改善を中心に取締役会の実効性の維持・向上のために必要となる対応を継続的に検討し、取り組んでまいります。

(6) 監査体制および監査の状況

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。

社外監査役2名を含む4名の監査役会は、監査の方針、業務の分担等に従い、取締役会等重要会議への出席、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、代表取締役から会社の重要な課題等について報告を受けるとともに、社内から聴取した情報等につき監査役からフィードバックをするなどの定期的な意見交換を行っております。

また、内部監査部門として社長直轄の監査室を設置し、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。

(7) ガバナンス委員会

当社は、ビジョン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のために、取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役および社外監査役とするガバナンス委員会を設置しております。同委員会においては、取締役会の実効性評価の実施等を通じて認識した当社グループにおけるコーポレートガバナンスにかかる様々な課題等について、有機的に連携・統合を促進し、かつ、主体的に実践するという観点で審議し、取締役会に対して助言・提言を行っております。なお、当事業年度においては、Pigeon Wayおよびマテリアリティの見直し・浸透状況の確認、グローバルヘッドオフィスの役割・機能発揮の確認、取締役会の実効性評価の実施(実施方法の検討・結果の分析・検証等)を行いました。

(8) 任意の報酬委員会および役員報酬ポリシー

当社は、役員報酬制度の内容の独立性・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任意の報酬委員会を設置しております。同委員会においては、役員報酬ポリシーにかかる修正要否、個人別の役員報酬水準（役位別の基準額）、賞与にかかる業績目標および評価テーブル、前事業年度の賞与・株式報酬にかかる業績評価および個人別支給額等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行っております。なお、当事業年度においては、役員報酬ポリシーの修正検討、前事業年度の賞与にかかる業績評価および個人別支給額等の確認、前事業年度の株式報酬にかかる業績評価および個人別支給額等の確認、株式報酬の非財務指標にかかる進捗状況の確認、外部データ等を用いた役員報酬の水準・構成・指標等の確認、2023年度以降の役員報酬制度の検討を行いました。

また、任意の報酬委員会において原案を審議し、取締役会の決議を経て、役員報酬ポリシーを制定しております。役員報酬ポリシーにおいては、役員報酬の基本方針、報酬構成、支給内容等について定めておりますが、その詳細につきましては、「3) 会社社員の状況 取締役および監査役の報酬等」（54ページ）または当社コーポレートサイト（https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/executive_Remuneration_report_202203.pdf）をご参照ください。

(9) 任意の指名委員会および役員指名ポリシー

当社は、取締役および最高経営責任者（CEO）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任意の指名委員会を設置しております。同委員会においては、取締役およびCEOの選解任基準、後継者計画等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行っております。なお、当事業年度においては、役員指名ポリシーの修正検討、CEOの後継者計画の検証・実行、取締役候補者の検討、取締役の任期・在任期間の検討、スキルマトリクスの変更、社外取締役の後継者計画の策定検討を行いました。

また、任意の指名委員会において原案を審議し、取締役会の決議を経て、役員指名ポリシーを制定しております。役員指名ポリシーにおいては、CEOの人材要件、取締役およびCEOの選解任基準等を定めており、当社のCEO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」とした上で、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）の観点から詳細な人材要件を定めております。さらに、取締役およびCEOの解任基準を以下のとおり定めております。

- 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）

なお、役員指名ポリシーの詳細につきましては、当社コーポレートサイト（https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/executive_nomination_policy_202203.pdf）をご参照ください。

以上

(提供書面)

事業報告 2022年1月1日から2022年12月31日まで

1. 企業集団の現況

1) 当連結会計年度の事業の状況

売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する 当期純利益
949億21百万円 (前期比 2.0%)	121億95百万円 (前期比 △8.6%)	134億65百万円 (前期比 △8.1%)	85億81百万円 (前期比 △2.3%)

事業の経過および成果

当連結会計年度におけるわが国の経済は、原油・原材料価格の上昇および大幅な為替変動等が見られたものの、新型コロナウイルス感染症の再拡大後に行動制限が緩和されたことを背景に、個人消費の緩やかな回復が続きました。世界経済は、withコロナに向けた新たな段階への移行が進み持ち直しつつあるものの、急激な物価上昇や供給面の制約等に加え、中国ではゼロコロナ政策緩和に伴う新型コロナウイルス感染症の再拡大による足踏みが見られたことにより、景気の下振れリスクが高まったことから、回復ペースは鈍化しました。

このような状況の中、当社グループは、「第7次中期経営計画（2020年12月期～2022年12月期）」において定めた以下の3つの基本戦略を着実に実行することで、グループ事業の拡大と経営品質の向上を目指しております。当連結会計年度はその最終年度として、事業の成長はもとより、私たちの存在意義である「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」を実現させるため、各施策の実行に取り組んでまいりました。

- 1 ブランド戦略：「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
- 2 商品戦略：グローバルで当社の強みを活かせるカテゴリで、成長を加速させる
- 3 地域戦略：各地域の市場特性に合った「開発・生産・販売」サイクルを構築し、スピードを持って実行する

当連結会計年度におきましては、上記基本戦略に基づき各事業・機能戦略に取り組んでまいりました結果、売上高は、949億21百万円（前期比2.0%増）となりました。利益面におきましては、営業利益は121億95百万円（同8.6%減）、経常利益は134億65百万円（同8.1%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は85億81百万円（同2.3%減）となりました。

部門別の状況

当グループの報告セグメントは、「日本事業」、「中国事業」、「シンガポール事業」および「ランシノ事業」の計4セグメントとしております。

事業部門別の状況は以下のとおりです。

日本事業



売上高 **363億23**百万円

売上高構成比 **38.3**%



当事業は、「ベビーケア」、「子育て支援」、「ヘルスケア・介護」等で構成されております。当事業の売上高は、363億23百万円（前期比5.1%減）、セグメント利益は、14億91百万円（同27.8%減）となりました。

育児および女性向け用品におきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大による外出自粛や、物価高の進行による消費者の低価格志向等の影響もあり、売上高の減少が見られました。一方、新商品として、2月には当社の主力商品である哺乳器『母乳実感®』シリーズを11年ぶりにリニューアルしたことに加え、ベビースキンケアシリーズ『ビジョンベーシックスキンケア』もリニューアルし、それぞれ販売を開始しております。また、8月には当社初となる赤ちゃんの防災用品シリーズ『sonaetta（ソナエッタ）』を発売し、一部自治体に商品を無償提供することにより、社会における「赤ちゃんの防災」に関する意識の定着化を図る取り組みも行っております。さらに、11月には「ビジョン公式オンラインショップ」をリニューアルし、ソーシャルメディアとの連携強化による利便性向上や限定商品の充実等を行い、一層の販売強化に取り組んでおります。加えて、ダイレクト・コミュニケーションの一環であるイベントとして、出産前の方を対象とした「おっぱいカレッジ」、「母子に寄り添う子育て中の母乳育児」をテーマとした医療従事者向けのビジョンセミナーなどをオンラインで開催し、合計で約1,700名以上の方にご参加いただいております。ほかにも、withコロナ時代のママやパパの不安を和らげるため、WEBやSNSを通じたサポートコンテンツの提供等も継続して実施しており、妊娠・出産・育児シーンの女性を応援するサイト「ビジョンインフォ」におきましても、商品情報の更新はもちろん、今後もさらなるお客様の利便性向上を目指して改善を進めてまいります。

子育て支援におきましては、当期において事業所内保育施設等64箇所にてサービスを展開しており、今後もサービス内容の質的向上を図りながら、事業を展開してまいります。

ヘルスケア・介護用品につきましては、前期より総利益率の改善に向けた取り扱い商品の見直しを実施しており、売上高は減少しておりますが、利益率改善の効果が徐々に見られております。また、新商品として、肌を尿や便の刺激から守る撥水性皮膚保護クリーム『スキンバリアクリーム』を発売するなど、積極的な商品投入を行っております。今後もさらなる小売店および介護施設等への営業活動強化、介護サービスの品質向上など施策実行を徹底してまいります。

中国事業



売上高 **347億76**百万円

売上高構成比 **36.6%**



当事業の売上高は、347億76百万円（前期比6.6%減）、セグメント利益は、104億8百万円（同11.7%減）となりました。

当事業におきましては、期初より続いていた中国本土における新型コロナウイルス感染症の拡大により、4月および5月には上海エリアを中心としたロックダウンが発生し、事業活動の一時的な縮小や停止を余儀なくされましたが、6月の解除以降、7月には製造・営業活動が回復し、国内の物流混乱等も順次収束しました。一方、12月にはゼロコロナ政策の緩和に伴い、中国本土において感染拡大が再燃したことにより、顧客の消費行動や当社の事業活動にも大きな影響を与えました。主要市場である中国本土におきましては、2021年9月にリニューアルし、先行販売を開始した哺乳器『自然実感』（日本における商品名：母乳実感®）シリーズの新商品への切り替えがおおむね完了し、お客様からも高評価をいただいております。また、基礎研究に注力しているベビースキンケアカテゴリにおいては、赤ちゃんの肌研究の成果を活かし、3才以上のお子様を対象としたキッズ向け商品等の販売も開始するなど、商品ラインアップの拡充を進めております。今後は、病産院活動およびWEBを活用したコミュニケーション活動などを引き続き強化し、お客様との接点を増やすだけでなく、新興Eコマースプラットフォームとの関係構築にも取り組むなど、一層の事業拡大に向けた施策を進めてまいります。加えて、当期より北米での当社ブランドによる育児用品の販売を開始しており、今後は情報発信の拡充や専門家とのコミュニケーションを通して、北米市場における認知度上昇およびブランド価値向上に努めてまいります。

シンガポール事業



売上高 **141億53**百万円

売上高構成比 **14.9%**



当事業の売上高は、141億53百万円（前期比12.2%増）、セグメント利益は、21億40百万円（同18.2%増）となりました。

当事業の管轄エリアであるASEAN地域およびインドにおきましては、各市場においてコロナ禍からの回復傾向もあり、売上高および利益を伸ばしております。新商品に関しては、中国・日本に続き、8月より管轄エリアの主要国において、当社の主力商品である哺乳器『SofTouch』（日本における商品名：母乳実感®）シリーズのリニューアル販売を開始した他、ガラスのような透明感を実現した新素材のプラスチック「T-Ester※」を使用した哺乳器を順次発売しております。また、注力しているベビースキンケアカテゴリにおいては、新スキンケアシリーズ『ナチュラル・ボタニカル・ベビー』を15以上の国と地域で展開しております。なお、11月には同シリーズからコーンスターチを原料とした自然素材のベビーパウダーを発売し、ラインアップを拡充しております。今後も、上位中間層以上のお客様をターゲットとした商品の開発・投入を推進するとともに、当社ブランドの市場浸透を目指して積極的な営業・マーケティング活動を展開してまいります。

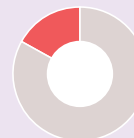
※「T-Ester」は、三菱瓦斯化学株式会社の日本およびその他の国における商標または登録商標です。

ランシノ事業



売上高 **169億17**百万円

売上高構成比 **17.8**%



当事業の売上高は、169億17百万円（前期比27.0%増）、セグメント利益は、11億54百万円（同21.1%増）となりました。

主力市場である北米および欧州におきましては、2021年からの物流混乱による商品入荷および出荷の遅延傾向が継続し、販売活動への支障やコスト上昇などの影響を受けました。そのような中、北米においては主力商品である乳首ケアクリームやさく乳器、母乳保存バッグの販売が堅調に推移したことに加えて、2021年より販売を開始した産前・産後ケアカテゴリ商品も売上を伸ばしており、売上高は現地通貨で前期を上回りました。一方、ドイツやイギリス等欧州の一部においては、エネルギー危機や物価高騰による消費の低迷が見られたことなどもあり、売上高は現地通貨で前期を下回りました。今後は、一層の事業拡大に向け、各地域の消費者行動に合わせた商品ラインアップの拡充やマーケティング活動、ブランド強化等の取り組みを進めてまいります。

企業集団の事業別売上高

(単位：百万円)

事業	第65期		第66期		前期比
	売上高	構成比	売上高	構成比	
日本事業	38,264	41.1%	36,323	38.3%	△5.1%
中国事業	37,239	40.0%	34,776	36.6%	△6.6%
シンガポール事業	12,619	13.6%	14,153	14.9%	12.2%
ランシノ事業	13,320	14.3%	16,917	17.8%	27.0%
内部売上高消去	△8,363	△9.0%	△7,248	△7.6%	△13.3%
合計	93,080	100.0%	94,921	100.0%	2.0%

設備投資の状況

生産設備の増強を中心に、当連結会計年度は72億59百万円の設備投資を行いました。
 なお、当連結会計年度中における設備の除却、売却等については、重要なものではありません。

また当連結会計年度末において計画中所である重要な設備の新設等は次のとおりであります。

- ・ピジョンホームプロダクツ(株)富士新工場（日本事業セグメント）工場建物および生産設備の新設・拡充

資金調達の状況

特記すべき事項はありません。

事業の譲渡、吸収分割または新設分割の状況

該当事項はありません。

他の会社の事業の譲受けの状況

該当事項はありません。

吸収合併または吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

該当事項はありません。

他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得または処分の状況

特記すべき事項はありません。

2) 財産および損益の状況

区 分	第63期 (2019年12月期)	第64期 (2020年12月期)	第65期 (2021年12月期)	第66期 (当連結会計年度) (2022年12月期)
売上高 (百万円)	100,017	99,380	93,080	94,921
経常利益 (百万円)	17,284	16,113	14,648	13,465
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	11,538	10,643	8,785	8,581
1株当たり当期純利益 (円)	96.37	88.93	73.44	71.72
総資産 (百万円)	90,491	93,472	98,042	101,733
純資産 (百万円)	70,463	72,625	76,810	79,952
1株当たり純資産額 (円)	565.64	584.30	617.59	640.96

(注)1. 当社は、連結決算日を1月31日としておりましたが、2019年4月25日開催の第62期定時株主総会の「定款一部変更の件」の決議を受け、第63期より連結決算日を12月31日に変更しております。

この変更に伴い、第63期は、2019年2月1日から12月31日までの11ヶ月間となっております。

2. 金融商品取引法の規定に基づき有価証券報告書を訂正したため、第64期および第65期の1株当たり純資産額については訂正後の数値を記載しております。

3)重要な子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
ピジョンホームプロダクツ(株)	300百万円	100.0%	トイレタリー製品の製造・販売
ピジョンハーツ(株)	100	100.0	保育、託児、幼児教育
ピジョンマニファクチャリング兵庫(株)	240	100.0	不織布関連製品の製造・販売
ピジョンマニファクチャリング茨城(株)	222	100.0	不織布関連製品の製造・販売
ピジョンタヒラ(株)	100	100.0	介護用品の販売
ピジョン真中(株)	10	67.0	在宅介護支援サービス、介護用品の販売
PIGEON SINGAPORE PTE.LTD.	S \$ 17,032千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の販売
PT PIGEON INDONESIA	IDR85,194,000千	65.0 (65.0)	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
PIGEON (SHANGHAI) CO.,LTD.	US \$ 2,000千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO.,LTD.	US \$ 8,300千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の製造
PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO.,LTD.	US \$ 15,600千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の製造
LANSINOH LABORATORIES,INC.	US \$ 1	100.0	妊産婦・乳幼児用品の販売
LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD.CO.	TL24,675千	100.0 (99.9)	妊産婦・乳幼児用品の製造
DOUBLEHEART CO.LTD.	KRW700,000千	100.0	妊産婦・乳幼児用品の販売
PIGEON INDIA PVT.LTD.	INR750,000千	100.0 (0.1)	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO.,LTD.	BAHT144,000千	97.5	妊産婦・乳幼児用品の製造
THAI PIGEON CO.,LTD.	BAHT122,000千	53.0	妊産婦・乳幼児用品の製造

(注) 1. 議決権比率欄の () 内の数値は、当社の間接所有による議決権比率 (内数) を示しております。

2. 上表に記載していない連結子会社が8社あります。

4) 対処すべき課題

当社グループを取り巻く事業環境は、世界各国での新型コロナウイルス感染症拡大により、日本・中国をはじめとした世界的な出生数減少、ロックダウン等による経済停滞および消費低迷、サプライチェーンの混乱による物流費・原材料価格の急激な高騰などの影響を受けております。一部では持ち直しの動きが見えるものの、その回復速度は安定感を欠き、全体的には先行き不透明な状況が続いております。一方、中国では少子化が進行しているものの、経済力や出生数からも依然として巨大市場であることに加え、中国政府による少子化対策の拡充および強化、またアジア各国やその他新興国においても、中長期的には経済成長に伴う消費の拡大やEコマースの浸透・発達が見込まれること等により、成長が十分期待できるものと考えております。

このような環境の中、当社グループは、経営理念を「愛」とし、「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」を存在意義として事業を展開しております。

そして、この存在意義を実現し、当社グループが社会になくってはならない存在として中長期的に成長するために取り組むべき重要課題（マテリアリティ）として、以下5つの要素を設定しております。

- ・ 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

さらに、新年度よりスタートする「第8次中期経営計画（2023年12月期～2025年12月期）」におきましては、これら重要課題（マテリアリティ）を念頭に、グローバルで急速に変化し続ける事業環境に柔軟に対応し、サステナブルな成長を確かなものとするため、次に示す3つの基本戦略を着実に実行してまいります。加えて、既存事業領域での持続的な成長はもとより、自社の知見が活用できる新たな成長領域の探索・育成にも注力することで、事業構造の再構築を積極的に行ってまいります。

- 1 ブランド戦略：
存在意義を企業活動の軸とし、商品を通じたブランド力向上に注力する
- 2 商品戦略：
ものづくりを強化し、自社の優位性を活かせる哺乳器・乳首、ベビースキンケアへの集中と新規領域の探索を行う
- 3 地域戦略：
各事業での自己完結体制を強化し、市場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

既存事業領域におきましては、自社の優位性・競争力を活かせる基幹商品として、特に哺乳器・乳首、ベビースキンケアカテゴリをさらに強化すべく、ライフスタイルの提案、新素材の検討、環境やローカルニーズへの対応など、ポストコロナの社会変化に沿った製品・サービスの充実を図ってまいります。あわせて、各事業における各種商品・販売戦略の抜本的な見直しやサプライチェーン改善等の構造改革の実行により、持続的な成長を目指してまいります。一方、当社グループが未参加かつ自社優位性の応用が期待できる領域として、顧

客ターゲットの拡張につながるキッズ向け商品（エイジアップ）や顧客親和性の高い女性ケア商品などをはじめとする新規商品カテゴリの創出・育成、またアフリカ地域をはじめとした新規市場への参入なども積極的に検討することで、次世代の成長を担う新規領域の探索・育成にも注力してまいります。

加えて、当社グループ全体を統括するグローバルヘッドオフィス（GHO）の機能は引き続き強化するとともに、事業の運営と成長を担う4つの事業部門（日本事業、中国事業、シンガポール事業およびランシノ事業）の役割と責任を明確にし、相互に連携することにより、事業の持続的な成長およびコーポレートガバナンス等の経営基盤の強化を図ってまいります。

なお、当社グループにおける事業継続計画につきましては、既に構築されておりますグローバルリスクマネジメント体制をより一層充実させてまいります。また、重要課題（マテリアリティ）への取り組みを着実にを行い、環境（E）、社会（S）およびガバナンス（G）の観点から持続可能なオペレーションを追求することによって、事業活動を行うすべての国・地域において、環境負荷を減らし、赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題を解決することに加え、新しいビジネスにも挑戦することで、当社グループは社会になくってはならない存在として持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、より一層のご支援、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

5) 主要な事業内容（2022年12月31日現在）

当社グループの事業区分は、「日本事業」、「中国事業」、「シンガポール事業」および「ランシノ事業」の計4区分となっております。

各事業の内容は以下のとおりです。

日本事業

日本国内において、主に育児用品および女性向け用品の製造販売、子育て支援サービスの提供、ヘルスケア用品および介護用品の製造販売ならびに介護サービスの提供を行っております。

（主要製品）

授乳関連用品、離乳関連用品、スキンケア用品、ウェットティッシュ類、ベビーフード類、ベビー外出用品、女性ケア用品（サプリメント、マタニティ用品）、失禁対策用品、車いす類、介護施設向け用品、その他

（主要サービス）

保育施設運営および受託、幼児教室運営、託児サービス、介護支援サービス、その他

中国事業

中国、韓国、台湾、香港およびフィリピン等において、主に育児用品および女性向け用品の製造販売を行っております。

（主要製品）

授乳関連用品、離乳関連用品、スキンケア用品、ウェットティッシュ類、女性ケア用品、その他

シンガポール事業

シンガポール、マレーシア、インド、インドネシアおよびタイ等において、主に育児用品および女性向け用品の製造販売を行っております。

（主要製品）

授乳関連用品、離乳関連用品、スキンケア用品、ウェットティッシュ類、女性ケア用品、その他

ランシノ事業

米国、英国、ドイツ、ベルギー、中国およびトルコ等において、主に育児用品および女性向け用品の製造販売を行っております。

(主要製品)

授乳関連用品、女性ケア用品、その他

6) 主要な拠点等 (2022年12月31日現在)

ピジョン(株)	本社	東京都中央区
	事業所	茨城県稲敷郡阿見町
	物流センター	茨城県常陸太田市、兵庫県神崎郡神河町
	研究所	茨城県つくばみらい市
	支店	東京都中央区、愛知県名古屋市中区、大阪府大阪市都島区
	営業所等	北海道札幌市厚別区、宮城県仙台市青葉区、広島県広島市中区、福岡県福岡市中央区
ピジョンホームプロダクツ(株)	本社	静岡県富士市
ピジョンハーツ(株)	本社	東京都中央区
ピジョンマニュファクチャリング兵庫(株)	本社	兵庫県神崎郡神河町
ピジョンマニュファクチャリング茨城(株)	本社	茨城県常陸太田市
ピジョンタヒラ(株)	本社	東京都中央区
ピジョン真中(株)	本社	栃木県栃木市
PIGEON SINGAPORE PTE.LTD.	本社	シンガポール
PT PIGEON INDONESIA	本社	インドネシア
PIGEON (SHANGHAI) CO.,LTD.	本社	中国
PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO.,LTD.	本社	中国
PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO.,LTD.	本社	中国
LANSINOH LABORATORIES,INC.	本社	米国
LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD.CO.	本社	トルコ
DOUBLEHEART CO.LTD.	本社	韓国
PIGEON INDIA PVT.LTD.	本社	インド
PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO.,LTD.	本社	タイ
THAI PIGEON CO.,LTD.	本社	タイ

(注) 2022年12月16日付で、当社は宮城県仙台市青葉区の支店を営業所に変更しております。

7) 従業員の状況 (2022年12月31日現在)

企業集団の従業員の状況

事業区分	従業員数	前連結会計年度末比増減
日本事業	1,155 (658) 名	△73 (20) 名
中国事業	632 (354) 名	4 (△71) 名
シンガポール事業	1,629 (-) 名	△105 (-) 名
ランシノ事業	321 (16) 名	41 (△6) 名
全社 (共通)	66 (3) 名	1 (3) 名
合計	3,803 (1,031) 名	△132 (△54) 名

- (注) 1. 従業員数は就業人員であり、臨時従業員数は () 内に年間の平均人員を外数で記載しております。
 2. 臨時従業員には、パートタイマーおよび嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いております。
 3. 全社 (共通) として記載されている従業員数は、管理部門に所属しているものであります。

当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
345 (150) 名	△23 (52) 名	43.0歳	15.2年

事業区分	従業員数	前事業年度末比増減
日本事業	279 (147) 名	△24 (49) 名
中国事業	- (-) 名	- (-) 名
シンガポール事業	- (-) 名	- (-) 名
ランシノ事業	- (-) 名	- (-) 名
全社 (共通)	66 (3) 名	1 (3) 名
合計	345 (150) 名	△23 (52) 名

- (注) 1. 従業員数は就業人員であり、臨時従業員数は () 内に年間の平均人員を外数で記載しております。
 2. 臨時従業員には、パートタイマーおよび嘱託契約の従業員を含み、派遣社員を除いております。
 3. 上記従業員数には、出向社員 (41名) は含まれておりません。
 4. 全社 (共通) として記載されている従業員数は、管理部門に所属しているものであります。

8) 主要な借入先の状況 (2022年12月31日現在)

該当事項はありません。

9) その他企業集団の現況に関する重要な事項

特記すべき事項はありません。

2. 会社の現況

1) 株式の状況 (2022年12月31日現在)

発行可能株式総数 360,000,000株

発行済株式の総数 121,653,486株

株主数 22,970名

大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	21,830千株	18.2%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	7,282千株	6.1%
BNYMSANV RE MIL RE FIRST SE NTIER INVESTORS ICVC - STEW ART INVESTORS ASIA PACIFIC LEADERS SUSTAINABILITY FUND	5,168千株	4.3%
SMBC日興証券株式会社	3,340千株	2.8%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	3,169千株	2.6%
RBC ISB S/A DUB NON RESIDEN T/TREATY RATE UCITS-CLIENTS ACCOUNT-MIG	2,783千株	2.3%
STATE STREET BANK CLIENT OM NIBUS OM04	2,432千株	2.0%
ワイ. エヌ株式会社	2,378千株	2.0%
J P モルガン証券株式会社	2,030千株	1.7%
仲田 洋一	1,944千株	1.6%

- (注) 1. 持株比率は自己株式 (1,893,532株) を控除して計算しております。なお、自己株式には、役員報酬BIP信託口における保有株数 (102,956株) は含んでおりません。
2. 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、当事業年度末時点における保有株式数の確認ができませんので、上記大株主に含めておりません。
- 1) モルガン・スタンレーMUF G証券株式会社の関係会社である3社から2022年2月22日付で提出され、5,202千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)
 - 2) 野村證券株式会社およびその関係会社である2社から2022年6月23日付で提出され、11,739千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) 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8社から2022年11月7日付で提出され、13,544千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）
- 4) 三井住友信託銀行株式会社の関係会社である2社から2023年1月10日付で提出され、6,308千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）
- 5) ベイリー・ギフォード・アンド・カンパニーおよびその関係会社である1社から2023年1月10日付で提出され、12,155千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）

当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役を除く）	11,000株	2名

2)新株予約権等の状況

当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況（2022年12月31日現在）

該当事項はありません。

当事業年度中に職務執行の対価として従業員等に交付した新株予約権の状況

該当事項はありません。

3)会社役員の状況

取締役および監査役の状況 (2022年12月31日現在)

地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役会長 兼取締役会議長	山下 茂	
代表取締役社長	北澤 憲政	
取締役専務執行役員	板倉 正	グローバルヘッドオフィス責任者
取締役常務執行役員	倉知 康典	日本事業統括責任者
取締役上席執行役員	Kevin Vyse-Peacock	ランシノ事業本部長 兼LANSINOH LABORATORIES,INC.代表取締役社長
取締役	新田 孝之	みさき投資(株)パートナー
取締役	鳩山 玲人	(株)鳩山総合研究所代表取締役 Zホールディングス(株)社外取締役・監査等委員 トランス・コスモス(株)社外取締役
取締役	林 千晶	(株)Q0代表取締役社長 (株)ロフトワーク取締役 (株)飛騨の森でクマは踊る取締役会長 (株)ジズホールディングス社外取締役
取締役	山口 絵理子	(株)マザーハウス代表取締役社長 MATRIGHOR Limited.取締役社長 瑪利嘉股份有限公司取締役
取締役	三和 裕美子	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)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 エーザイ(株)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
常勤監査役	西本 浩	
常勤監査役	石上 光志	
監査役	大津 広一	(株)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
監査役	太子堂 厚子	森・濱田松本法律事務所パートナー JCOM(株)社外監査役 (株)T&Dホールディングス社外取締役・監査等委員

- (注) 1. 2022年3月30日開催の第65期定時株主総会終結の時をもって、取締役仲田洋一、赤松栄治および岡田英理香の各氏は、任期満了により退任いたしました。
2. 2022年3月30日開催の第65期定時株主総会終結の時をもって、監査役松永勉氏は辞任いたしました。
3. 2022年3月30日開催の第65期定時株主総会において、三和裕美子氏は新たに取締役に選任され、就任いたしました。
4. 取締役のうち、新田孝之、鳩山玲人、林千晶、山口絵理子および三和裕美子の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。また、各氏は、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に規定する独立役員であります。
5. 2022年3月30日開催の第65期定時株主総会において、石上光志氏は新たに監査役に選任され、就任いたしました。
6. 監査役大津広一氏は、米国公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
7. 監査役のうち、大津広一および太子堂厚子の両氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。また、大津氏は、東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に規定する独立役員であります。なお、太子堂氏につきましても、同独立役員要件をすべて満たしており、同氏と当社と一般株主との利益相反が生じるおそれは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、届出は行っておりません。
8. 当社は、各社外取締役および各監査役との間で、会社法第427条第1項および定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する責任限定契約を締結しております。当該契約に基づく社外取締役および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あります。
9. 当社は、各取締役および各監査役との間で、会社法第430条の2第1項の規定に基づき、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する補償契約を締結しております。ただし、被補償者が自己もしくは第三者の不正な利益を図りまたは当社に損害を加える目的で職務を執行したことが判明した場合、またはその職務を行うにつき悪意または重大な過失があったことが判明した場合には、補償を受けた費用等を返還させること等を条件としております。
10. 当社は、会社法第430条の3第1項に定める役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が役員としての業務の遂行に起因して損害賠償請求を受け、法律上の損害賠償責任を負担することによって被る損害を当該保険契約により填補することとしております。ただし、被保険者が法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。当該保険契約の被保険者は、当社および当社子会社のすべての取締役、監査役および執行役員等であり、保険料は当社が全額を負担しております。
11. 2022年12月31日現在の執行役員は次のとおりであります。

地位	氏名	担当
上級執行役員	山口 善三	日本事業副責任者兼ベビーケア事業本部長
上級執行役員	矢野 亮	中国事業本部長兼PIGEON (SHANGHAI) CO.,LTD.代表取締役
上級執行役員	仲田 祐介	シンガポール事業本部長 兼PIGEON SINGAPORE PTE.LTD.代表取締役社長
執行役員	新井 崇志	経理財務本部長
執行役員	田窪 伸郎	経営戦略本部長
執行役員	小原 裕子	日本事業統括責任者付
執行役員	浦狩 高年	人事総務本部長
執行役員	鶴 孝則	関連事業本部長
執行役員	筒井 克志	開発本部長
執行役員	田島 和幸	SCM本部長
執行役員	賀来 健	PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO.,LTD.代表取締役
執行役員	松島 浩司	ランシノ事業本部副本部長 兼LANSINOH LABORATORIES,INC.取締役

取締役および監査役の報酬等

イ. 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、「役員報酬ポリシー」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任意の報酬委員会において原案を審議した上で、その答申を得て取締役会の決議により定めております。

また、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、任意の報酬委員会では報酬等の内容に関して決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行ったうえで取締役会に答申していることから、取締役会も当該答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しております。

当社の「役員報酬ポリシー」の内容の概要は以下のとおりです。

(1) 基本方針

当社の取締役の報酬（以下「役員報酬」といいます）は、「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」(https://www.pigeon.co.jp/sustainability/governance_top/governance/)をもとに、以下を基本方針とします。

- ①当社グループの中長期的な「企業価値向上経営」に資するものであること
- ②「Pigeon Way」に基づき、「Global Number One」の実現に向けて、優秀な経営人材の確保に資するものであること
- ③独立性・客観性・透明性の高い報酬制度とし、ステークホルダーに対する説明責任を果たし得る内容であること

(2) 報酬水準

役員報酬の水準は、当社の経営環境および外部のデータベース等による同業他社（製造業）や同規模の主要企業をピアグループとして水準を調査・分析したうえで、上記役員報酬の基本方針に基づき、設定しております。

役位ごとの報酬水準（社長を100%とした場合）は、以下のとおりです。

役位	報酬水準
社長	100%
会長・副社長	80%
専務	60%
常務	50%
取締役	40%

(3) 報酬構成

当社の取締役（独立社外取締役を除く）の報酬は、役位に応じた「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」および中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬（業績連動・非業績連動）」で構成されます。なお、独立社外取締役および監査役の報酬は、「基本報酬」のみで構成されます。

【取締役（独立社外取締役を除く）の報酬に関する具体的な支給内容、方法等の概要および構成割合（標準モデル）】

報酬種別	具体的な支給内容、方法等の概要	構成割合 [※]
基本報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業部門における各取締役の役割と責任に応じて役位を定め、役位ごとに金額を決定し、月額報酬として毎月支給する 	60%
賞与	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年度ごとの当社グループの連結業績および担当部門の業績に対するインセンティブとして毎年3月に支給する ・ 役位ごとに賞与基準額が定められ、会長、社長およびGHO担当役員については連結業績のみ、その他の取締役は連結業績70%、担当部門の業績30%で構成する ・ 連結業績は、毎期初の決算短信において公表または期初計画に基づき設定した売上高、営業利益、PVA（Pigeon Value Added）の目標達成度に応じて0～150%の範囲内で変動する（各指標の評価割合は、50%、30%、20%とする） ・ 担当部門の業績は、上記同様に目標達成度に応じて、0～150%の範囲内で変動する 	20%
株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・ 退任時に支給する ・ 役位ごとに株式報酬基準額が定められ、業績連動60%、非業績連動40%で構成する <p><業績連動について></p> <p>当社グループの中長期的な会社業績および企業価値の向上に対するインセンティブ付与として支給するものであり、財務指標（連結売上高CAGR、EPS成長率、ROEおよびTSR（Total Shareholder Return:株主総利回り））および非財務指標（持続的な環境負荷軽減、社会課題解決商品・サービス開発および株主・投資家との責任ある対話）の目標達成度に応じて、0～150%の範囲内で変動する（評価割合は、財務指標80%、非財務指標20%とする）</p> <p><非業績連動について></p> <p>セიმ・ボートの観点から、交付株式数固定の株式報酬として支給する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給するものとし、取締役（独立社外取締役を除く）に毎年、ポイントを付与し、退任時にポイント数に相当する当社株式を信託から交付する 	20%

※各指標の目標達成度が全て100%の場合における割合

(4) ガバナンス

役員報酬制度の内容の独立性・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任意の報酬委員会を設置しており、同委員会においては、役員報酬等の額およびその算定方法ならびに個人別の報酬等の内容の決定方針にかかる事項（役員報酬ポリシーにかかる修正要否、個人別の役員報酬水準（役位別の基準額）、賞与にかかる業績目標および評価テーブル、前事業年度の賞与

にかかる業績評価および個人別支給額等、前事業年度の株式報酬にかかる業績評価および個人別支給額等、外部データ等を用いた役員報酬の水準・構成・指標等、新型コロナウイルス禍等の環境変化に伴う役員報酬にかかる対応要否)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。なお、役員報酬等は、株主総会において決議された報酬等の上限の範囲内で支給するものとします。

また、社外からの客観的視点および役員報酬制度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を起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向、経営状況、従業員給与額および配当金額等を考慮し、報酬制度の内容について検討することとします。

【報酬等の上限】

株主総会の決議年月日	決議内容	当該株主総会の決議日における員数
2019年4月25日開催の第62期定時株主総会	金銭報酬 年額800百万円以内（うち社外取締役100百万円以内、使用人兼務取締役の使用人としての給与は含まない）	10名（うち社外取締役3名）
	株式報酬 対象者：取締役（社外取締役を除く） 金員の上限：3事業年度を対象として600百万円（ただし、2019年12月期については、1事業年度を対象として200百万円以内） 株式数の上限：1事業年度あたり41,000ポイント（41,000株相当）	7名

(5) 報酬の没収・返還

重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、または取締役（独立社外取締役を除く）の在任期間中に善管注意義務や忠実義務その他の法令ないし契約に反する重大な義務違反があったと取締役会等が判断した場合、任意の報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、賞与および株式報酬を受ける権利の全部もしくは一部の没収または支給済みの賞与および株式報酬の全部もしくは一部の返還を求めるか否かについて審議し、その結果を取締役会に助言・提言します。

取締役会は、当該助言・提言内容を最大限に尊重し、賞与および株式報酬を受ける権利の全部もしくは一部の没収または支給済みの賞与および株式報酬の全部もしくは一部の返還を当該取締役に請求するか否かにつき決議するものとします。

□. 取締役および監査役に支払った報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	株式報酬		
				業績連動	非業績連動	
取締役 (うち社外取締役)	318 (62)	293 (62)	67 (-)	△78 (-)	34 (-)	13 (6)
監査役 (うち社外監査役)	75 (20)	75 (20)	- (-)	- (-)	- (-)	5 (2)
合計 (うち社外役員)	393 (82)	369 (82)	67 (-)	△78 (-)	34 (-)	18 (8)

- (注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 上表には、2022年3月30日開催の第65期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名（うち社外取締役1名）および辞任した監査役1名を含んでおります。
3. 当事業年度に係る当社の取締役（社外取締役を除く。）に支給する賞与の目標および実績は次のとおりです。連結売上高の目標は98,700百万円、実績は94,921万円、連結営業利益の目標は14,200百万円、実績は12,110百万円、PVAの目標は6,099百万円、実績は4,560百万円となりました。
4. 当事業年度に係る当社の取締役（社外取締役を除く。）に支給する株式報酬のうち、業績連動の株式報酬（Performance Share）の目標および実績は次のとおりです。連結売上高CAGRの目標は7.5%、実績は0.5%、EPS成長率の目標は15.6%、実績は△20.2%、ROEの目標は16.7%、実績は11.3%となりました。TSRおよび非財務指標（持続的な環境負荷軽減、社会課題解決商品・サービス開発、株主・投資家との責任ある対話）の目標および実績は、任意の報酬委員会における審議を経て取締役会にて決定しております。なお、上記表中の株式報酬の額には、当事業年度中の費用計上額を記載しております。
5. 監査役の報酬限度額は、2009年4月28日開催の第52期定時株主総会において年額100百万円以内と決議いただいております。なお、当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。
6. 2019年4月25日開催の第62期定時株主総会決議における取締役の退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給決議に基づき、2022年3月30日開催の第65期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名に対し386百万円の役員退職慰労金を支払っております。また、当事業年度末現在における役員退職慰労金打ち切り支給予定額の残高は、取締役4名に対し212百万円となっております。

社外役員に関する事項

イ. 他の法人等の重要な兼職の状況および当社と当該他の法人等との関係

地位	氏名	重要な兼職の状況	当社との関係
取締役	新田 孝之	みさき投資(株)パートナー	特別な関係はありません。
取締役	鳩山 玲人	(株)鳩山総合研究所代表取締役 Zホールディングス(株)社外取締役・監査等委員 トランス・コスモス(株)社外取締役	トランス・コスモス(株)と当社との間において当社ECサイト構築および運用に関する取引がありますが、その取引額は年間193百万円(2022年12月期)と当社の連結売上高の1%未満であります。また、その他の兼職先とは、特別な関係はありません。
取締役	林 千晶	(株)Q0代表取締役社長 (株)ロフトワーク取締役 (株)飛騨の森でクマは踊る取締役会長 (株)ジズホールディングス社外取締役	特別な関係はありません。
取締役	山口 絵理子	(株)マザーハウス代表取締役社長 MATRIGHOR Limited.取締役社長 瑪利嘉股份有限公司取締役	特別な関係はありません。
取締役	三和 裕美子	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)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 エーザイ(株)社外取締役 地方職員共済組合金資産運用検討委員会委員	特別な関係はありません。
監査役	大津 広一	(株)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	特別な関係はありません。
監査役	太子堂 厚子	森・濱田松本法律事務所パートナー JCOM(株)社外監査役 (株)T&Dホールディングス社外取締役・監査等委員	特別な関係はありません。

□. 当事業年度における主な活動状況

【社外取締役】

氏名	活動状況および社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
新田 孝之	<p>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6回すべてに出席しました。新田氏は、主に、投資運用会社等における経験で培った企業経営に関する高い知見に基づいて、取締役会等において第8次中期経営計画の策定ならびにPigeon Wayおよびマテリアリティ（重要課題）の改定等に際して、当社の経営戦略・方針、事業戦略等への意見や質問を行っており、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の委員長として、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。</p>
鳩山 玲人	<p>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5回すべてに出席しました。鳩山氏は、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第8次中期経営計画の策定ならびにPigeon Wayおよびマテリアリティ（重要課題）の改定等に際して、当社の経営戦略・方針、事業戦略等への意見や質問を行っており、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、ガバナンス委員会の委員長として、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。</p>
林 千晶	<p>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5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第8次中期経営計画の策定ならびにPigeon Wayおよびマテリアリティ（重要課題）の改定等に際して、当社の経営戦略・方針、事業戦略等への意見や質問を行っており、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。</p>
山口 絵理子	<p>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6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第8次中期経営計画の策定ならびにPigeon Wayおよびマテリアリティ（重要課題）の改定等に際して、当社の経営戦略・方針、事業戦略等への意見や質問を行っており、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。</p>
三和 裕美子	<p>2022年3月30日就任以降に開催された取締役会5回のうち4回に、任意の報酬委員会5回および任意の指名委員会5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第8次中期経営計画の策定ならびにPigeon Wayおよびマテリアリティ（重要課題）の改定等に際して、当社の経営戦略・方針、事業戦略等への意見や質問を行っており、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。</p>

【社外監査役】

氏名	活動状況
大津 広一	<p>当事業年度に開催された取締役会7回、監査役会8回およびガバナンス委員会5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。</p>
太子堂 厚子	<p>当事業年度に開催された取締役会7回、監査役会8回およびガバナンス委員会5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、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。</p>

連結貸借対照表

2022年12月31日現在

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
I. 流動資産	67,143	I. 流動負債	15,563
現金及び預金	34,283	支払手形及び買掛金	5,066
受取手形及び売掛金	15,975	電子記録債務	1,542
商品及び製品	10,529	未払金	2,373
仕掛品	632	未払費用	2,006
原材料及び貯蔵品	4,156	未払法人税等	989
未収入金	353	賞与引当金	920
その他	1,439	訴訟損失引当金	7
貸倒引当金	△226	その他	2,656
II. 固定資産	34,590	II. 固定負債	6,217
1. 有形固定資産	30,132	リース債務	2,057
建物及び構築物	10,499	繰延税金負債	3,004
機械装置及び運搬具	5,217	退職給付に係る負債	566
工具、器具及び備品	2,896	株式給付引当金	225
土地	7,559	その他	364
建設仮勘定	3,961	負債合計	21,781
2. 無形固定資産	2,308	純資産の部	
のれん	380	I. 株主資本	69,706
ソフトウェア	1,682	資本金	5,199
その他	245	資本剰余金	5,132
3. 投資その他の資産	2,149	利益剰余金	60,762
投資有価証券	547	自己株式	△1,387
繰延税金資産	900	II. その他の包括利益累計額	6,989
保険積立金	166	その他有価証券評価差額金	26
その他	534	為替換算調整勘定	6,962
貸倒引当金	△0	III. 非支配株主持分	3,257
資産合計	101,733	純資産合計	79,952
		負債・純資産合計	101,733

連結損益計算書

2022年1月1日～2022年12月31日

(単位：百万円)

科目	金額	
I. 売上高		94,921
II. 売上原価		50,087
売上総利益		44,834
III. 販売費及び一般管理費		32,638
営業利益		12,195
IV. 営業外収益		
受取利息	182	
受取配当金	17	
助成金収入	826	
為替差益	112	
その他	279	1,418
V. 営業外費用		
支払利息	94	
その他	54	149
経常利益		13,465
VI. 特別利益		
固定資産売却益	7	7
VII. 特別損失		
固定資産売却損	1	
固定資産除却損	45	
減損損失	282	329
税金等調整前当期純利益		13,143
法人税、住民税及び事業税	4,678	
法人税等調整額	△296	4,381
当期純利益		8,761
非支配株主に帰属する当期純利益		179
親会社株主に帰属する当期純利益		8,581

貸借対照表

2022年12月31日現在

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
I. 流動資産	23,803	I. 流動負債	10,069
現金及び預金	12,751	買掛金	2,049
受取手形	46	電子記録債務	1,127
売掛金	6,556	短期借入金	4,423
商品及び製品	2,979	未払金	1,214
原材料及び貯蔵品	323	未払費用	290
前渡金	2	未払法人税等	101
前払費用	81	前受金	0
関係会社短期貸付金	1,051	賞与引当金	270
その他	338	その他	590
貸倒引当金	△327	II. 固定負債	513
II. 固定資産	22,928	株式給付引当金	225
1. 有形固定資産	5,754	資産除去債務	55
建物	1,672	その他	233
構築物	54		
機械及び装置	177	負債合計	10,583
車両運搬具	11	純資産の部	
工具、器具及び備品	541	I. 株主資本	36,121
土地	3,289	1. 資本金	5,199
建設仮勘定	7	2. 資本剰余金	5,133
2. 無形固定資産	787	3. 利益剰余金	27,176
商標権	19	(1) 利益準備金	332
ソフトウェア	757	(2) その他利益剰余金	26,843
その他	11	固定資産圧縮積立金	746
3. 投資その他の資産	16,386	別途積立金	2,020
投資有価証券	545	繰越利益剰余金	24,077
関係会社株式	11,178	4. 自己株式	△1,387
関係会社長期貸付金	4,215	II. 評価・換算差額等	26
繰延税金資産	344	その他有価証券評価差額金	26
長期前払費用	117		
その他	312	純資産合計	36,148
貸倒引当金	△327	負債・純資産合計	46,731
資産合計	46,731		

損益計算書

2022年1月1日～2022年12月31日

(単位：百万円)

科目	金額	
I. 売上高		33,598
II. 売上原価		21,265
売上総利益		12,332
III. 販売費及び一般管理費		11,774
営業利益		558
IV. 営業外収益		
受取利息	81	
受取配当金	9,144	
為替差益	449	
その他	145	9,821
V. 営業外費用		
支払利息	29	
貸倒引当金繰入額	80	
その他	2	111
経常利益		10,267
VI. 特別利益		
固定資産売却益	0	0
VII. 特別損失		
固定資産除却損	25	25
税引前当期純利益		10,241
法人税、住民税及び事業税	1,221	
法人税等調整額	△288	932
当期純利益		9,309

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2023年2月13日

ピジョン株式会社
取締役会 御中

P w C あらた有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	塩谷	岳志
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	平岡	伸也

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ピジョン株式会社の2022年1月1日から2022年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ピジョン株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2023年2月13日

ピジョン株式会社
取締役会御中

P w C あらた有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	塩谷岳志
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	平岡伸也

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ピジョン株式会社の2022年1月1日から2022年12月31日までの第66期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2022年1月1日から2022年12月31日までの第66期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、インターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、監査室その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受け、業務及び財産の状況を調査いたしました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 P w C あらた有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 P w C あらた有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2023年2月13日

ピジョン株式会社 監査役会

常勤監査役	西 本	浩	Ⓔ
常勤監査役	石 上	光 志	Ⓔ
監 査 役	大 津	広 一	Ⓔ
監 査 役	太 子 堂	厚 子	Ⓔ

(注) 監査役 大津広一及び監査役 太子堂厚子は、会社法第2条第16号及び第335条第3項に定める社外監査役であります。

以 上

ビジョンのESGへの取り組み

当社グループは、「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」を存在意義としています。事業活動を行うすべての国・地域において、環境負荷を減らし、赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題を解決すること、新しいビジネスにも挑戦することにより、社会になくてはならない存在として持続的な成長を目指します。

1. 重要課題（マテリアリティ）の見直しについて

当社グループが社会になくてはならない存在として中長期的に成長し、存在意義を実現するため、2022年に重要課題（マテリアリティ）の見直しを行い、再設定しました。

	重要課題	目指すべき姿	関連するSDGs
	事業競争力向上と ビジネス強靱化	「創って」「作って」「届ける」を叶える「強靱な体制」を構築し、中長期にわたり企業価値を拡大し、なくてはならない会社となる	  
	環境負荷軽減	明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すため、脱炭素・循環型・自然共生社会を目指した「Pigeon Green Action Plan」の実行	      
	社会課題への貢献	赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献	   
	存在意義実現のための 人材・組織風土	「Pigeon Way」や「存在意義」に共感し、会社、組織、仕事に対して「誇り」と「自発的な貢献意欲」を持ち、多様な人材が自分らしく挑戦し成長できる組織風土を醸成	  
	強固な経営基盤の構築	中長期的な企業価値向上のためのGHO/4事業部門体制の強化と積極果敢に挑戦できるコーポレートガバナンス体制の充実	 

2. 「Pigeon Green Action Plan」の策定について

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、「Pigeon Green Action Plan」を策定しました。「Pigeon Green Action Plan」では、当社グループが事業活動を行う上で特に関連性が高い気候変動問題、プラスチック問題、生物多様性毀損の解決に貢献することにより企業として持続的に成長するため、中長期的目標を設定し、環境負荷軽減のための取り組みを推進します。

Pigeon Green Action Plan

明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す



脱炭素社会の実現

2050年 Scope1&2 GHG 排出量ネットゼロ
2030年 Scope1&2 GHG 排出量50%削減 (2018年度比総量目標)
Scope3 GHG 排出量削減 (SBT認定基準に準拠した目標設定)

自然共生社会の実現

2030年 パッケージにおける持続可能な紙の使用率100%
2030年 自社生産のスキンケア/洗たく/洗浄消毒商品におけるRSPO認証パーム油の使用率100% (B&C方式を含む)

循環型社会の実現

2030年 植物由来または再生素材を使用したパッケージ50% (重量比)
2030年 リユース/リサイクル/コンポスト可能なパッケージ100%

3. 具体的な取り組みについて

脱炭素社会の実現に向けて／ソーラーパネル設置

当社グループの温室効果ガス排出量を削減するため、ソーラーパネルを設置し、再生可能エネルギーの自家発電を進めています。2022年には当社の筑波事業所および中央研究所ならびにピジョンマニュファクチャリング兵庫(株)にソーラーパネルを設置しました。



筑波事業所



中央研究所



ピジョンマニュファクチャリング兵庫(株)

自社での太陽光発電のほか、再生可能エネルギー（電力）の購入等も進めており、当社の本社ビルと中央研究所では購入電力の100%を再生可能エネルギーに切り替えています。

循環型社会・自然共生社会の実現に向けて／環境に配慮したものづくり「Pigeon Package Act 2025」

お客様に環境に配慮した製品をお選びいただけるよう、2021年2月より、当社独自の「ピジョン環境ラベル表示基準」を満たした製品に「ピジョン環境ラベル」を表示しています。2025年までに日本国内で販売するベビー・マタニティ全製品のパッケージが同基準を満たす設計にすることを目指しており、2022年12月時点で全対象製品のうち約60%に達しました。



ピジョン環境ラベル

スキンケア商品・洗浄商品（詰めかえ用）の一部に森林認証紙を使用した紙製容器を採用しています。



ベビーミルクローション
キューブパック 600g



ベビー全身泡ソープ
詰めかえ用2回分 800ml

赤ちゃんにやさしい未来像

ピジョンの存在意義で掲げる「赤ちゃんにやさしい場所」を、6つの社会の姿として描きました。この社会の実現に向けて、社員一人ひとりが行動していくことで、存在意義の実現に向けた事業活動を推進していきます。



赤ちゃんにやさしい未来像 6つの社会の姿

- ① 赤ちゃんがいる光景が日常になっている
- ② 育児の助け合いができるゆるやかな繋がりがあがる
- ③ 赤ちゃんの創造性が社会をワクワクさせている
- ④ 赤ちゃんを産み育てることがハードルにならない
- ⑤ どんな状態で生まれても成長する力を育める
- ⑥ 赤ちゃんが環境危機に困ることなく心地よくいられる

第66期定時株主総会会場 ご案内図

会場 東京都中央区日本橋蛸殻町二丁目1番1号
 ロイヤルパークホテル 3階 ロイヤルホール
 TEL (03) 3667-1111 (代表)

※4ページに記載の「新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた当社の対応
 および株主の皆様へのお願い」も必ずご確認ください。



<お願い>

例年同様に「託児ルーム」をご用意しておりますが、お子様を連れての株主総会へのご来場につきましては、慎重なご判断をいただけますようお願いいたします。

