



統合報告書 2025

2025年1月1日～2025年12月31日

私たち社員一人ひとりが大切にしている企業理念は、
「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」です。

■ Pigeon Group DNA

「Pigeon Group DNA」は「経営理念」「社是」で構成されており、ピ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

「Pigeon Way」は「存在意義」「Spirit」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”の拠り所です。

私たちピジョングループの社員は、
Pigeon Group DNA・Pigeon Wayを大切にしながら、ピジョンの存在意義「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」の実現と、持続的な企業価値（社会的価値／経済的価値）向上を目指し事業を推進していきます。

ピジョンの
統合報告書
編集方針

ピジョングループでは、すべてのステークホルダーの皆さまに当社グループの短期および中長期での価値創造ならびに創出する企業価値について、一層ご理解を深めていただくことを目的として、「統合報告書」を発行しています。「統合報告書 2025」では、対象期間における当社グループおよび各事業セグメントの業績や戦略、そしてサステナビリティ（ESG）に関する取り組みを報告するとともに、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」の実現に向けた今後の展望をお伝えしています。

インベスターズガイド	https://www.pigeon.co.jp/ir/library/inv_guid/
ESG データブック	https://www.pigeon.co.jp/sustainability/databook/

Pigeon Group DNA

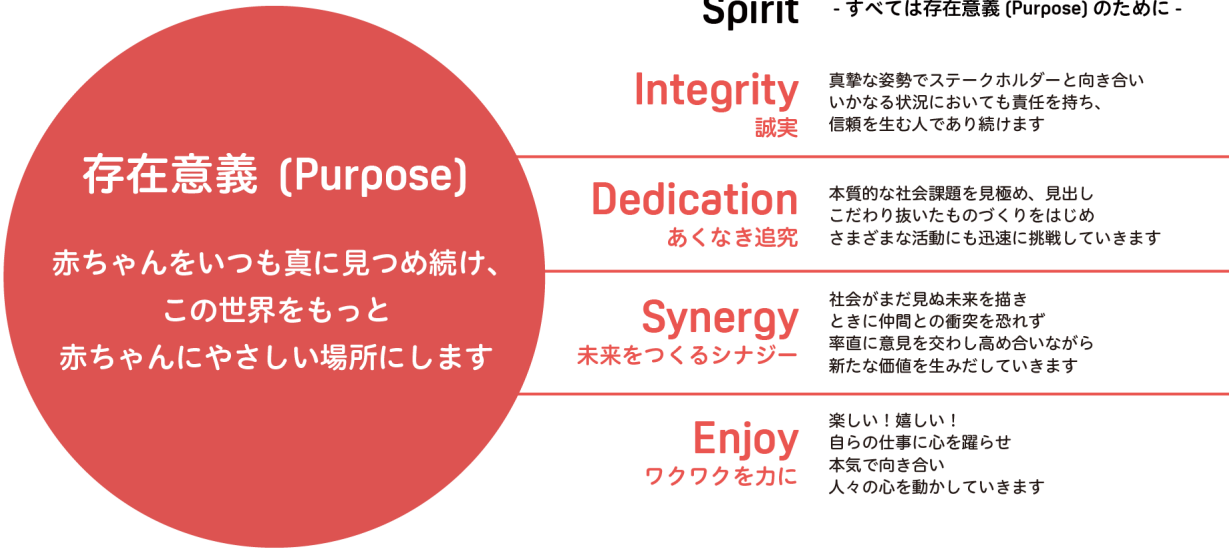
ピジョングループの核であり、この先も貫いていくもの

経営理念 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
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



ピジョン
統合報告書 2025
目次

■はじめに

- ▶ Pigeon Group DNA・Pigeon Way P01
- ▶ ピジョンの歩みと哺乳器の歴史 P02
- ▶ History at a Glance P04
- ▶ 事業内容 P06

■ トップメッセージ

- ▶ To Our Stakeholders P08

■ 価値創造ストーリー

- ▶ 企業価値への取り組み (PVAの推進と資本市場との対話) P14
- ▶ 価値創造ストーリー P16
- ▶ 赤ちゃんにやさしい未来像 P18
- ▶ サステナブルな成長のために P20
 - 中期経営計画振り返りとサステナブルな成長 P22
 - 第9次中期経営計画 (2026年～2028年) P24
- ▶ ピジョングループの事業戦略
 - 日本事業 P30
 - 中国事業 P32
 - シンガポール事業 P34
 - 米州・欧州事業※ P36

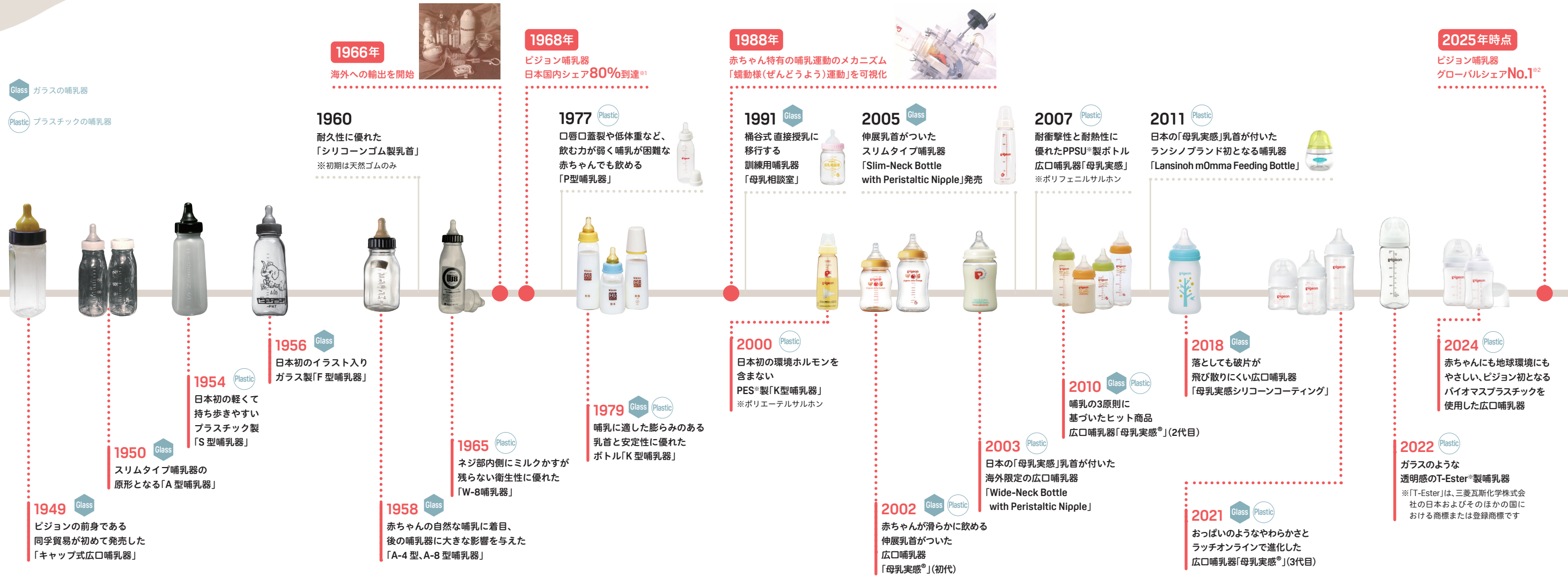
■ サステナビリティ

- ▶ サステナビリティ経営の推進 P38
 - ピジョンのサステナビリティ経営 P39
- ▶ 事業競争力向上とビジネス強靱化 P40
 - 赤ちゃんの授乳支援／ピジョンの研究開発 P42
- ▶ 環境負荷軽減 P46
- ▶ 社会課題への貢献 P51
- ▶ 存在意義実現のための人材・組織風土 P54
- ▶ 強固な経営基盤の構築 P58
 - 役員一覧 P68

■ データセクション

- ▶ 財務／非財務サマリー P70
- ▶ 会社情報
 - 企業データ・連結対象会社 P72
 - 社会からの主な評価 P72
 - ピジョングループの事業体制 P73
- ▶ 株式情報・情報体系
 - 株式の状況 P74
 - IR ツールクイックレファレンス P75

※ 2026年3月27日付で「ランシノ事業」は「米州・欧州事業」へ名称を変更し、2026年12月期より適用となります



※1 当社調べ ※2 Global Nursing Bottle Market 2026 by Manufacturers, Regions, Type and Application, Forecast to 2034, Global Info Research

ピジョンの歩みは、哺乳器の進化の歴史です。

赤ちゃん和妈妈のために最良の哺乳器を作りたい。その想いは、わずか数人からスタートした設立の時代から今に至るまで、何一つ変わることはありません。

現在、さまざまな商品・サービスをグローバルに展開しているピジョンですが、設立直後はその原点である哺乳器の開発に夢中でした。当時主流であったびんに乳首をかぶせる直付式は、乳首がつぶれて飲みにくいだけでなく、衛生面の課題もありました。「もっといい哺乳器を作ろうじゃないか」。こうして生まれたのが日本初のキャップ式哺乳器です。それは、空气の導入孔を備え、さく乳した母乳やミルクの出る量も調節できる画期的なものでしたが、値段も高く会社の知名度もないためヒットしませんでした。しかし、その後も「最良」を目指して開発・改良を重ね続けたピジョンの哺乳器は、将来の礎となる商品へと成長していきました。



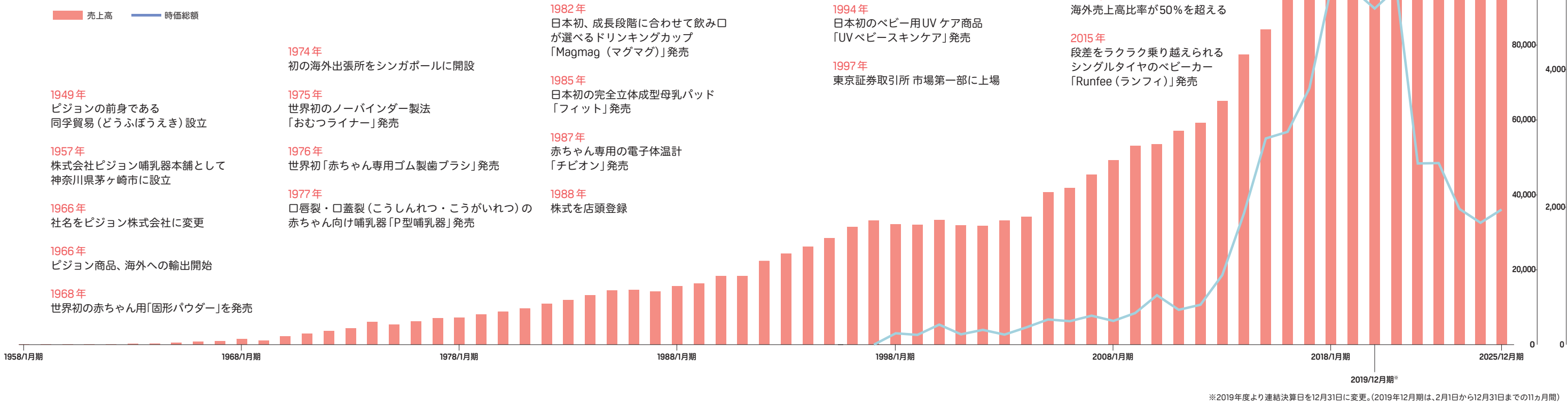
哺乳器の研究開発にゴールはない。

ピジョンの哺乳器は、母乳育児を阻害しないために、「赤ちゃんがおっぱいを飲むときと同じような哺乳運動ができる哺乳器」を目指しています。その目標に近づくため、設立当初から行っているのが、赤ちゃんの哺乳研究。直接観察することのできない赤ちゃんの舌の動きを観察するため、エコー（超音波診断装置）や独自の技術を活用して研究を進めています。最近ではママの乳首のやわらかさを計測する装置も作り、赤ちゃんの舌運動に大切な「乳首」のやわらかさについての研究を進めるなど、哺乳研究は進化を続けています。また、材質や製法といった技術分野の革新にも挑み続け、商品開発に結び付けていく姿勢は、今日の当社にも変わることなく受け継がれています。赤ちゃんの哺乳運動のメカニズムは世界共通です。グローバルでも高い優位性を持つ当社の哺乳器は、現在数多くの国と地域で発売されています。特に日本や中国ではNo.1ブランドとしての地位を確立し、台湾、インドネシア、タイなどアジア各国を中心に高いシェアを維持しています。しかし、当社は現状に満足せず、乳首はもちろん、びんの形状や材質なども、さらなる進化に向けて考え続けています。よりよい商品を作ることが世界の赤ちゃんのご家族の幸せにつながる。そんな想いを持って、研究開発を進めています。



History at a Glance

ピジョングループは設立から70年にわたり、育児のお困りごとを解決するための数多くの画期的な商品を生み出し、現在は「ベビー用品」というニッチな分野におけるグローバルリーディングカンパニーとして世界中で事業を展開しています。これからも「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」に基づいた企業活動を通して、誰もが安心して子育てができる社会の実現を目指し、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしていきます。



1957

ピジョンの始まり

1957年、ピジョン哺乳器本舗(現 ピジョン株式会社)が産声をあげました。初代社長の仲田祐一は、次代を担う赤ちゃんの幸せを願い、「哺乳器は、夢の持てる分野であり、優れた商品づくりに励めば必ず成功できる」と信じ、日夜、商品改良にまい進しました。

1958-1969

総合育児用品メーカーへ成長

1966年、「ピジョン株式会社」へ社名を変更。ピジョンは、多彩な育児用品を開発、発売することで急成長を遂げ、総合育児用品メーカーになりました。しかし、1969年、赤ちゃんに害がないレベルの量であったものの、乳首1個から微量のホルマリンが検出され、お客様から抗議や返品を受ける事態となりました。この教訓は、現在の品質管理に対する高い意識やお客様相談室の設立にもつながりました。

1970-1982

海を渡る、介護事業も始める

ピジョンは、1966年にはすでに海外への輸出を始めており、1974年に海外拠点1号となるシンガポール出張所を設立しました。また1975年には、介護事業にも乗り出しました。この先の日本市場の少子化に対し、海外や介護の分野に拡大を開始していった時期でした。

1983-1999

東証第一部に上場、パブリックカンパニーへ

1983年、仲田洋一が2代目社長に就任。1988年には、株式公開(店頭登録)を実現。その後、1995年に東証第二部、1997年には第一部に上場し、パブリックカンパニーへの道を進んでいきます。また1991年に常総研究所(現 中央研究所)を設立し、1993年には保育サービスにも進出。さらに1990年には、海外初の生産拠点をタイに設立。ピジョンを力強い発展へと導きました。

2000-2006

中国、そして世界へ

2000年、創業家出身ではない初の社長として松村誠一が3代目社長に就任。当時、売上高比率10%にも満たなかった海外事業を成長ドライバーと定め、2002年に中国へ本格進出しました。また2004年に、欧米諸国にて母乳関連商品の販売を行っていたLANSINOH LABORATORIES, INC.をグループ会社化し、事業の規模と領域を世界中へ広げました。

2007-2012

グローバル化の加速

2007年、大越昭夫が4代目社長に就任。インド・トルコ・マレーシア・韓国などへ進出し、海外事業を加速させました。一方、少子化が進む日本市場においても、ベビーカーなどの新規商品事業へ参入し、積極的な成長戦略を実行していきました。また、さらなる企業成長を求め、人事制度をはじめとした社内改革も徹底して行いました。

2013-2018

Pigeon Wayの下、世界のピジョンが1つに

2013年、タイやアメリカなどで豊富な海外経験を積んだ山下茂が5代目社長に就任。その経験を通じて、全世界のピジョン社員の“心”と“行動”が一つになることの重要性から、2014年にPigeon Way を策定しました。グローバルで着実に実績を伸ばし、2018年には、売上高1,000億円規模の企業へと発展させました。

2019-2024

コロナ禍で世界が大きく変わる中、ピジョンも進化

2019年、中国事業を大きく発展させた北澤憲政が6代目社長に就任。コロナ禍で事業環境が激しく変化する中で、Pigeon Way の使命(Mission)を存在意義(Purpose)へ進化させ、当社グループが進むべき方向性をより明確にしました。また、哺乳器・乳首などの既存領域の強化に加え、持続的な成長の種まきとして、エイジアップ商品の発売やアフリカ地域における初のグループ会社設立など、新規領域の育成にも積極的に取り組みました。

2025-

さらなる企業価値の向上を目指して

2025年、矢野亮が7代目社長に就任。ピジョングループが持つ70年にわたる哺乳研究を代表とする研究開発力や、安心・安全・高品質を支える生産技術力などの無形資産を最大限に活かした、当社ならではの価値創造と、新たな成長ストーリーの実現を目指して事業を推進していきます。

ピジョングループの今（2025年12月31日時点）

ピジョンは、1957年に日本で設立以来、70年にわたって世界中の赤ちゃんご家族をサポートし続けている、育児用品のグローバルリーディングカンパニーです。

米州・欧州事業※1

売上高

21,904百万円

セグメント利益

1,517百万円

セグメント利益率

6.9%

シンガポール事業

売上高

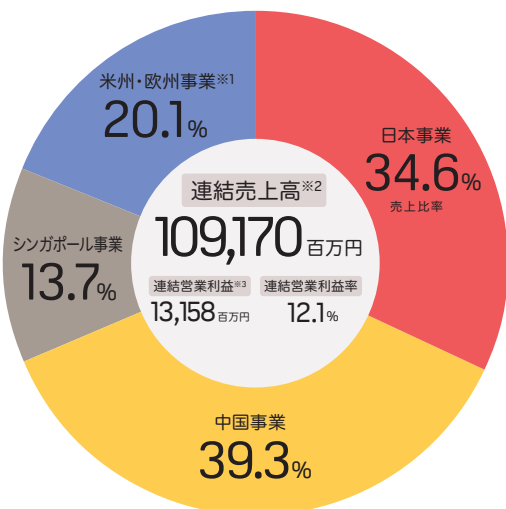
14,920百万円

セグメント利益

2,124百万円

セグメント利益率

14.2%



日本事業

売上高

37,806百万円

セグメント利益

2,596百万円

セグメント利益率

6.9%

中国事業

売上高

42,902百万円

セグメント利益

10,496百万円

セグメント利益率

24.5%



ROE※4

10.4%

ROIC※5

10.8%



進出国・エリア数※6

80以上



グローバル従業員数

3,042名

外国籍従業員比率※7

66%

女性従業員比率

61%

女性管理職比率

38%

※1 2026年3月27日付で「ランシノ事業」は「米州・欧州事業」へ名称を変更し、2026年12月期より適用となります
※2 連結売上高はセグメント間取引消去後の金額となっています
※3 連結営業利益はセグメント利益の調整後の数字となっており、調整内容は主に当社の管理部門などに係る費用です
※4 ROE：自己資本純利益率、分母はいずれも期首・期末平均
※5 ROIC：投下資本利益率（NOPAT / 投下資本、税率は30.0%、投下資本は期首・期末平均を使用）
※6 過去5年間における当社グループ製品の販売実績に基づく市場数
※7 日本国籍以外の国籍を有する従業員の比率

日本事業

取扱商品／サービス

育児および女性向け用品／保育施設運営および受託、幼児教室運営、託児サービスなど／介護および老化予防用品

●販売・サービス：3拠点 ●生産：3拠点

事業環境／ピジョングループの強み

主力商品である哺乳器の国内市場シェアは8割を超えるなど、育児用品業界のリーディング・ブランドとして広く認知されています。「育児のお困りごと」を解決するための多様な商品カテゴリを展開し、トップシェアを獲得・維持してきたことで、出生数が減少し続けている日本市場の中でも安定した業績を上げています。また、育児用品に加え、事業所内保育運営受託などの子育て支援事業や、高齢者向けには、介護サポート関連商品等を展開しています。



中国事業

主に中国・韓国・東アジア

取扱商品／サービス

育児および女性向け用品

●販売・サービス：4拠点 ●生産：2拠点

事業環境／ピジョングループの強み

ピジョンブランドにて、哺乳器・乳首、スキンケアを中心に中国本土では数百種類の商品を展開し、グループの成長ドライバーとして事業を拡大しています。2002年に中国市場へ本格的に進出して以来、現地の消費者ニーズに合った商品の開発や、中国国内で完結できるサプライチェーンの構築、病産院活動や医療従事者との協働を通じたブランドへの信頼感の醸成などに取り組み、当社の哺乳器は中国本土でトップシェアの地位を築いています。



シンガポール事業

主に東南アジア・インド・中東・オセアニア

取扱商品／サービス

育児および女性向け用品

●販売・サービス：5拠点 ●生産：4拠点

事業環境／ピジョングループの強み

東南アジア、インド、中東を中心にピジョンブランドにて事業を展開しています。当事業の販売エリアの中でも、インドネシア、シンガポール、タイ等では、ピジョンは哺乳器のトップシェアブランドになっています。近年ではデジタルマーケティング強化のほか、実店舗へのアプローチ等地域ごとに異なるチャネル戦略を進行し、また、現地の育児ニーズを踏まえた商品の拡充に向け、開発機能の強化も進めています。



米州・欧州事業※1

主に北米・欧州

取扱商品／サービス

母乳・授乳関連用品／育児および女性向け用品

●販売・サービス：6拠点 ●生産：1拠点

事業環境／ピジョングループの強み

ランシノブランドにて、母乳・授乳関連および育児・女性向け商品を販売しています。当事業の主要市場である米国においては、乳首ケアクリームや母乳パッドなどでトップシェアを獲得するなど、母乳育児用品ブランドとしてお客様から強い支持を得ており、近年では主力の母乳育児関連用品に加え、2021年に発売した産前・産後ケア商品が、新たな柱として売上を伸ばしています。





代表取締役社長

不野 亮

1997年入社。国内営業、その後、国内子会社へ出向し営業統括を経て、2010年より中国に赴任。
2014年PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.取締役、
2017年同社取締役社長、中国事業本部長、
取締役上席執行役員を歴任。
2025年3月代表取締役社長に就任。

世界中の赤ちゃんに「やさしい場所」を作り続ける、 社会になくてはならない永続企業を目指して

2025年度を振り返って

2025年3月に社長に就任して丸1年が経ちました。ピジョンに入社して30年近くになりますが、ピジョングループの経営の舵取りを行うにあたり、当社の30年史、40年史、50年史、60年史をすべて読み返しました。ピジョンの70年にわたる歩みを、私の入社前の時代までさかのぼって見つめ直すことで、「変えてはいけないものは何か」が見えてくると考えたからです。

中でも30年史は、大変興味深い内容でした。30年史に記載されているまだ哺乳器の機能や衛生面に多くの課題があった時代に、「ものいわぬ赤ちゃんのために」とお母さんの授乳を徹底的に研究し尽くした、創業期の愚直な開発姿勢に触れたためです。現在も当社に深く浸透している「赤ちゃん第一主義」の姿勢が、創業以来ぶれることなく受け継がれてきたことを、あらためて確認できました。もちろん、市場で選ばれるために調査やモニターを重ね、商品力の向上やシェア拡大にも取り組んできました。しかしピジョンでは、すべての出発点に「赤ちゃんのために」という想いがあります。赤ちゃんによりよいものを届けたいという姿勢が、事業活動の根底に一貫して流れていることこそ、当社の変わらない軸であると再確認しました。その姿勢は、商品づくりにとどまりません。専門的なケアを必要とする赤ちゃんへの共同研究や、近年の母乳バンクへの支援、中学生を対象とした「赤ちゃんを知る授業」の展開など、事業活動を通じて、社会課題の解決につながる価値を生み出しています。このぶれない姿勢こそが、ピジョンがこれからも守り続けるべき原点であり、最大の強みのなのだと、あらためて確信しました。

一方で、過去の周年史を紐解くと、国内の出生数増加やその後の環境変化に適応しながら持続的な成長を遂げてきましたが、現在の市場環境は当時とも、また近年の状況とも大きく異なります。例えば2025年の日本の出生数は、外国籍のお子さんを含めても年間約67万人にとどまり、国内市場は縮小局面が続いています。こうした環境の中で成長を続けていくためには、過去の成功体験にとらわれることなく、経営の仕組みや市場へのアプローチを抜本的に変えていく必要があります。変えてはならないことと、変えなければならないこと、その両方を明確に認識し、ピジョンらしさを守りながらも、次の成長に向けた変革を進めることが重要です。この1年は、まさにそのことを強く意識しながら経営に取り組んできました。

社会に広がる、ピジョンならではの価値

社長に就任して以降、これまで以上に多方面の方々と接する機会が増えました。その中で、ピジョンの強みに改めて気づかされる場面も多くありました。哺乳器・乳首に代表される商品力、また日本や中国で高いシェアを支える販売チャネルは、これまでも社内外でピジョンの強みとして広く認識されてきました。

一方で、病産院での活動や「赤ちゃんを知る授業」の展開など、私たちににとっては当たり前のように継続してきた取り組みも、外部の方々にお話すると大きな驚きをもって受け止められます。民間企業でありながら、社会に新たな動きを生み出し、政府や自治体とも連携しながら活動を広げている点に、ピジョンならではの価値を感じていただいているのだと思います。

特に、ピジョンが早い時期から病産院に向けて、早産児・低出生体重児のための商品を開発・提供してきたことは、非常に社会的意義の大きい取り組みだと高くご評価いただいています。こうした商品は、専門的なケアを必要とする赤ちゃんの健やかな成長と、ご家族の安心を支えてきたという点でも、大きな意義を持つものです。こうした取り組みからも、ピジョンの事業は単なる商品提供にとどまらず、一人ひとりの赤ちゃんのご家族の暮らしに深く関わるものであると感じています。

また、ピジョン本社の人事制度も、あまり広く知られていない大きな強みです。私たちは、社員一人ひとりがピジョンの理念に共感し、自身の子育てを含めたワークライフバランスを大切にしながら働くことが、真の企業価値の創出につながると考えています。当社では、まだ日本で男性の育児休暇取得が一般的ではなかった2006年から、「ひとつきいっしょ」という名称で、男性社員も1ヵ月間の育児休暇を取得できる制度を運用してきました。現在は、1ヵ月だけの育児休暇では十分ではないという考えの下、制度名を「すくすくいっしょ」に改め、3ヵ月間の有給育児休暇を取得できる制度へと進化させています。さらに、小学生までの子どもがいる社員は、在宅勤務を最大週4日まで利用できるなど、社員が子育てをしながら安心して働ける環境づくりにも力を入れています。こうした取り組みは、社員のエンゲージメント向上にもつながっています。このような人事制度がより多くの企業に広がって

いけば、社会全体として子育てをしやすい環境が整い、育児に携わる人々の幸福度を高めることにもつながると考えています。

第8次中期経営計画の総括

第8次中期経営計画の最終年度である2025年度の連結売上高は、中国事業を含む全事業で増収となり、前期比4.8%増の1,091億円となりました。営業利益は、大幅な増益となった日本・シンガポール事業が牽引する形で前期比8.4%増の131億円となりました。また、営業利益率についても、前期の11.7%から12.1%へ上昇し、収益力の回復を着実に進めることができました。

第8次中期経営計画では、哺乳器・乳首とさく乳器が牽引する形で基幹商品は堅調な成長を遂げ、北米・欧州における哺乳器・乳首の売上が4倍に伸長したほか、女性ケア、育児家電、ドリンキングカップといった新規領域も順調に推移するなど、これまで進めてきた施策に確固たる手応えを得ています。

一方で、過去の中期経営計画を振り返ると、第7次中期経営計画は策定当初に想定していなかったコロナ禍、第8次中期経営計画も2023年度に発生したALPS処理水放出の影響などが響き、残念ながら、計画当初に掲げた目標には届かない状況となりました。経営者として、資本市場に対する約束を果たせていないことに強い危機感を抱いています。また、中国事業への依存度が高い事業構造についても、重要な課題として認識しています。

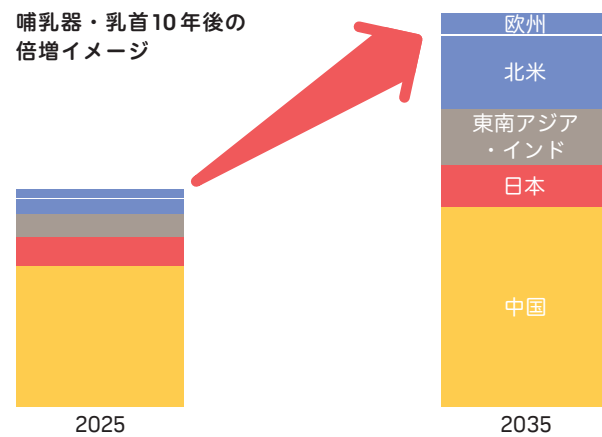
P22～ 中期経営計画振り返りとサステナブルな成長

長期的にありたい姿から描いた 第9次中期経営計画

こうした課題認識を踏まえ、2026年度からの第9次中期経営計画の策定にあたっては、まずピジョンが長期的にありたい姿を改めて確認し、そこから具体的な戦略へと落とし込んでいきました。私たちが長期的に目指す姿は、世界中の赤ちゃんに「やさしい場所」を作っていく企業であり続けることです。「Pigeon Group DNA」や「Pigeon Way」といった企業理念を軸に、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とってやさしい場所にしていくことが、私たちのパーパスです。

その実現に向けて、私たちが最も大切にすべき領域の

一つが、哺乳器・乳首です。哺乳器・乳首は、ほとんどの赤ちゃんにとって「人生最初のひと口」となる人工物であり、赤ちゃんの命と健やかな成長を支える商品であり、ピジョンが長年にわたり研究・開発を重ねてきたコアカテゴリでもあります。この1年間、私たちは、この強みを世界で十分に発揮できているのかという視点から、検討と議論を重ねてきました。ピジョンの哺乳器・乳首のグローバルシェアは約10%で、世界ナンバーワン※1です。しかし、その展開エリアはアジアが中心であり、米州・欧州といった巨大市場においては、まだ本格的な展開の余地があると認識しています。そこで、ピジョンとランシノの2つのブランドが持つ強みを掛け合わせ、シナジーを最大限に発揮していきます。これにより、高い品質と収益性を兼ね備えた哺乳器・乳首カテゴリにおいて、グローバルで確固たる地位の確立を目指します。具体的には、両ブランドがそれぞれ未開拓の地域や商品領域へ進出することで、哺乳器・乳首のグローバルシェアを現在の約2倍となる20%へ拡大します。また、M&Aによる成長も視野に入れながら、10年後には哺乳器・乳首の売上を2025年度比で倍増させる計画です。



シェアや売上規模といった目標を示していますが、私たちが真に追求しているのは、経済的利益の達成だけではありません。赤ちゃんにとってより自然で飲みやすい哺乳を追求した哺乳器・乳首を、一人でも多くの赤ちゃんに使っていただき、その健やかな発育とその後の成長に貢献すること。そして、世界中の赤ちゃんに「やさしい場所」を作っていくことです。その先にある価値創造ストーリーのゴールとして、赤ちゃんにやさしい未来像「6つの社会の姿」を、社会とともに創っていきたくと考えています。

※1 当社調べ

第9次中期経営計画の商品戦略

第9次中期経営計画は、『収益性を伴う持続的な成長の達成を目指す』を基本の方向性として定め、「商品戦略」「地域戦略」「経営基盤の強化・ESGの着実な取り組み」の3つの切り口で各種施策を推進していきます。そして最終年度となる2028年度の経営目標として、売上高1,250億円、営業利益200億円、営業利益率16.0%を掲げました。

第9次中期経営計画における成長ドライバーは、哺乳器・乳首、スキンケア、さく乳器、オーラルケアの「基幹商品」とどまりません。今回、新たに女性ケア、ドリンキングカップ、育児家電、ベビーフードを「サブ基幹商品」と位置づけました。今後は、基幹商品とサブ基幹商品を成長の軸として、さらなる事業拡大を図っていきます。また、顧客ライフタイムバリュー（LTV※2：顧客生涯価値）の拡大に向けて、対象年齢を乳児からキッズまで広げ、スキンケア、オーラルケア、ドリンキングカップ、食べ物&飲み物の4カテゴリを中心に、展開を強化していきます。

※2 Life Time Valueの略

米州・欧州で、 哺乳器・乳首の成長を加速する

地域戦略については、日本・中国をはじめとするアジア地域を引き続き強化しながら、哺乳器・乳首カテゴリにおいてホワイトスペース（未開拓領域）となっている米州・欧州を最重点地域と位置づけています。欧州・北米における哺乳器・乳首の成長については、すでに確かな手応えも得つつあります。

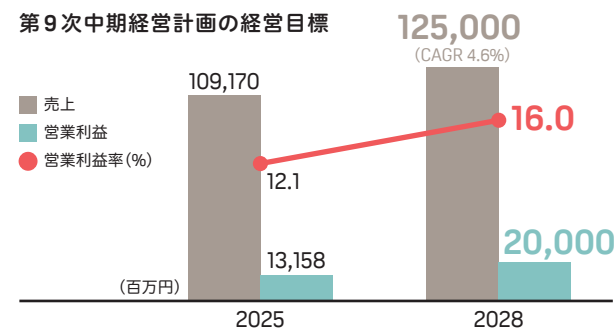
その理由の一つが、ここ3～4年で、ランシノブランドの哺乳器・乳首の売上が大きく伸び始めていることです。ランシノは、母乳育児を支援するママのためのブランドとして認知が定着しています。一方、哺乳器・乳首についても、2023年頃から本格的な事業展開に向けた素地を整えてきました。当時、ランシノ事業を統括していた現地の経営陣から、「ランシノには、ニップルケアクリーム、さく乳器、母乳パッドといった母乳育児を支援するエコシステムがある。しかし、そこには一つ欠けているピースがある。それが哺乳器・乳首だ。ヘルスケアやスキンケアにとどまらず、ベビー用品も手がけたい」という提案がありました。私はその考えに強く共感し、事業展開を進めてきました。米国では、出産後2ヵ月程度で職場に復帰する女性も少なくありません。そうした中で、ランシノブランドの哺乳器・乳首は、さく乳した母乳を赤ちゃんに届けるための重要なアイテムとして、お客様の共感を得ながら売上を伸ばしてい

ます。もう一つの手応えは、米国でEC展開しているピジョンブランドの哺乳器・乳首が、順調に売上を伸ばしていることです。当社は2021年に、中国事業が統括する形で米国に現地法人を設立しました。中国市場で培ってきたECやデジタルマーケティングの知見を活かし、大手ECを通じてピジョンブランドの哺乳器・乳首の展開を開始しました。ランシノブランドと比べて高価格帯の商品ですが、品質や付加価値を評価いただき、消費者からの関心を集めています。現在、米国ではピジョンとランシノの両ブランドで哺乳器・乳首を展開しています。ランシノは、母乳育児を支援する「ママ」のためのブランドとして確立されており、ベビースキンケアやベビーヘルスケアのブランドとは異なるポジションを持っています。一方で、哺乳器・乳首については、両ブランドで展開することで、ママ向けの商品からベビー・キッズ向けの商品までを一気通貫で提供する可能性を検証しています。これは、米国市場におけるテストマーケティングであると同時に、今後、他国へ水平展開していくための重要な取り組みでもあります。米国市場では、2強のトッププレイヤーに加え、数多くのブランドが存在しています。一方で、2強以外の各ブランドの市場シェアはいずれも5%未満にとどまっており、ピジョンとランシノが上位に入り込むチャンスは十分にあると考えています。第9次中期経営計画では、この米国市場での成長機会に本格的に挑戦していきます。哺乳器・乳首は、ピジョンが70年にわたる歴史の中で改良を重ね、品質を磨き続けてきた商品です。同時に、中国、タイ、インドネシア、インド、トルコの世界5ヵ所の自社工場で生産しており、グローバルでの供給体制にも強みがあります。今後、生産工場の稼働率をさらに高め、グローバルでのシェア拡大を進めることで、売上と利益率の双方を高めていくことが可能です。加えて、オーガニック成長を補完するM&Aも視野に入れながら、さらなる成長につなげていきます。

なお、インドやASEANも、当社にとって大きな成長余地を持つ重要市場であることに変わりはありません。これらの市場では、以前から展開しているスリムタイプの哺乳びんで一定のシェアを確保しています。一方で、赤ちゃんがより飲みやすい広口タイプの哺乳びんへの移行は、当初の想定より遅れているのが現状です。背景には、広口タイプの価格が従来品の2～3倍となる中で、その価値をお客様に十分に伝えきれていなかったという反省があります。そこで当社は、徹底的なコストダウンに取り組み、広口タイプの機能を一定程度維持しながらも、価格をスリムタイプの2～3割増に抑えた戦略商品としての広口哺乳びんを開発しました。イ

インドでは2025年から、インドネシアでは2026年6月から、その他ASEAN地域でも順次展開しています。前中計からの課題であった広口タイプへのシフトを、第9次中期経営計画において確実に実現していきます。

P.24~ 第9次中期経営計画(2026年~2028年)



Cx0 制度の導入で経営基盤を強化する

経営基盤の強化に向けて、今回新たにCx0制度を導入しました。当社では、第7次中期経営計画において4事業制を導入し、各事業本部への権限委譲を進めてきました。その結果、各事業本部が主体となって、スピード感を持って事業を展開する体制が確立されました。一方で、今後、ピジョングループ全体としてコストダウンや商品開発の効率化、さらには収益力の向上を進めていくためには、各事業本部単位の視点に加え、グループ全体の最適化を図る横断的な機能が重要だと考えました。Cx0制度の導入にあたっては、これまでの雇用型の執行役員制度に加え、新たに委任型のグループ執行役員制度を設けました。中国事業や米州・欧州事業といった海外の重要拠点のCEOには、日本人ではなく、現地のリーダーを登用しています。また、グローバルでの開発・調達・生産戦略を担うCPO/CSO(製品&サプライチェーン戦略統括責任者)、経営戦略の策定や事業ポートフォリオの最適化を担うCSO(経営戦略統括責任者)を任命しました。さらに、財務戦略を担うCFO(財務戦略統括責任者)、人材・サステナビリティ戦略を担うCHRO(人材・サステナビリティ戦略統括責任者)、ブランド戦略を担うCBO(ブランド戦略統括責任者)もそれぞれ配置しています。あわせて、雇用形態も踏まえた報酬制度の設計も見直しました。今後は、地域軸と機能軸を掛け合わせた経営・ガバナンス体制の下、グループ全体の成長をさらに加速させていきます。

P.27 中期経営計画達成を支える経営体制の改革

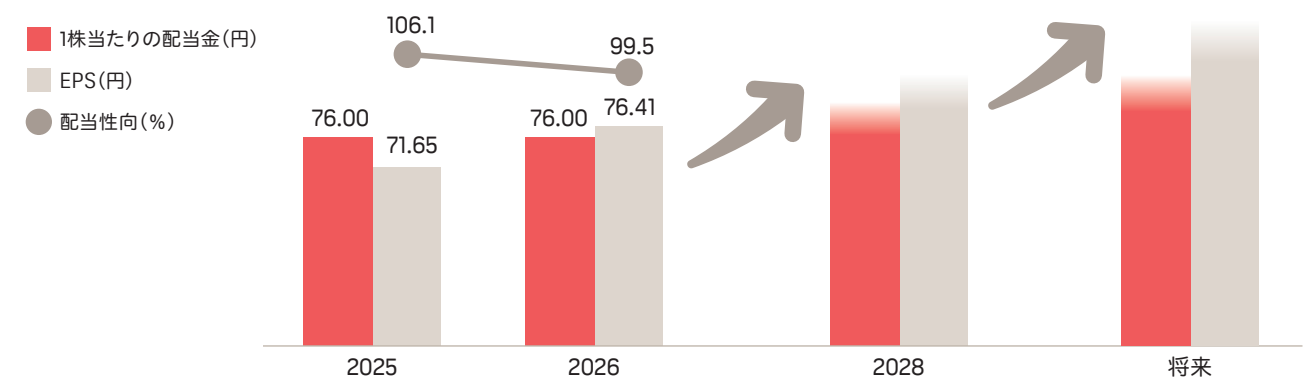
サステナビリティの取り組み 赤ちゃんにやさしい未来を作る

サステナビリティ推進体制については、今回のCx0制度の導入にあたり、CHROを統括責任者としてしました。その理由は、サステナビリティへの真摯な取り組みこそが、社員のエンゲージメントを高める重要な原動力になると考えているためです。世の中にはサステナビリティを「コスト」と捉える向きもありますが、当社においてこれらは単なる費用ではなく、中長期的な競争優位性を築くための「投資」です。環境面では「Pigeon Green Action Plan」に基づき、ピジョングループの2030年温室効果ガス排出量削減目標が「SBT認定」を取得するなど着実に前進しており、地球の未来を守るトップランナーとして取り組みを牽引していきます。しかし、ピジョンが最も強みを発揮できるのは、やはり「社会」領域における価値創出です。これまでも早産児・低出生体重児向け商品の提供や、中学生が育児や命について学ぶ「赤ちゃんを知る授業」などを通じて、社会への種まきを続けてきました。



赤ちゃんを知る授業 — 赤ちゃんにやさしい未来のために —

さらに今後、私が大きな社会的インパクトにつながると確信しているのが、母乳育児の大切さを尊重しながら、当社のコア・コンピタンスを通じた「チーム育児」の環境を広げていくことです。当社の広口タイプ哺乳器は、赤ちゃんのより自然な哺乳を実現する高い技術によって、ママがそばにいないときでも母乳育児の継続を諦めることなくスムーズな両立を支え、「お母さんだけが背負う授乳」から「家族の誰もが参加できる授乳」へと育児のあり方を進化する力を持っています。パートナーや周囲が授乳を担うことでお母さんには心身を休める時間が生まれ、同時に周囲のメンバーは母乳やミルクを飲む赤ちゃんの愛おしい姿を通じて、かけがえのない幸福な時間を共有できます。この「チーム育児」によって、「育児＝孤独でネガティブな負荷」という認識を変えていきたいと考えています。「少子化対策は政府だけが担うものではない。民間企業の挑戦が、社会や行政を動かす契機になりうる」——これは、当社の社外取締役からいただき、私の胸に深く刻まれている言葉です。みんなで支え合い、喜びを分かち合う育児が当たり前となる「赤ちゃんにやさしい未来像」の実現、これこそが、ピジョンがビジネスを通じて果たすべき少子化という社会課題への挑戦です。ピジョン社員が当たり前のように行っている取り組みが、実際にどのような社会的価値を生み出しているのかといった、社会的インパクトに関する議論を重ねているところです。今般、ピジョン独自のKPIとして可視化できたものを、役員報酬の評価基準に組み込みました。グループ全体で88%と高い水準にあるパーパスへの共感度をさらに深めると同時に、経営陣が自ら先頭



に立って事業活動と社会的価値創造を一体的に推進する体制を確立しました。これは、私たちのサステナビリティ経営における大きな第一歩です。赤ちゃんにやさしい未来の実現と、長期的な企業価値向上に向けて、これからも力強く歩みを進めてまいります。

P.64~ 役員報酬制度

成長投資と株主還元の両立に向けて

資本配分については、第9次中期経営計画の3年間に、成長投資を優先しつつ、安定的な株主還元を継続していきます。中でも、哺乳器・乳首カテゴリで10年後のグローバルシェア20%を獲得するという目標の実現に向け、M&Aの実施も視野に必要に応じた資金調達も検討しながら、基幹商品の成長に経営資源を重点的に配分します。特に、中計初年度となる2026年度は、北米などへの先行投資も積極的に進めていく計画です。第9次中期経営計画では、今後どの商品領域に注力し、どの地域で成長を加速させるのか、そしてそれをどのような体制で実行していくのかを明確にしました。売上や利益額の成長はもちろん重要ですが、特に利益率に強くこだわりながら、長期的にありたい姿の実現に向けて着実に取り組んでまいります。これからも、明日生まれる赤ちゃんを含め、世界中の赤ちゃんにとっての「やさしい場所」を作り続けてまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

PVA：企業価値の向上を目指したピジョン独自の経営指標

ピジョンは、経済的付加価値をベースにした独自のPVA (Pigeon Value Added) を重要な経営指標として位置づけています。PVAは、NOPAT（みなし税引後営業利益）から資本コストを差し引いて算出しており、事業活動によって資本コストを上回る企業価値をどれだけ創造できたかを評価するものです。PVAは資金や資源などの限られたリソースをどれだけ効率的に活用し、リターンを最大化できたかを「率」ではなく「絶対値」で最終的に評価する設計とすることで、事業の縮小均衡を防止し、さらなる事業成長へ確実につなげることを企図しています。

(算出式) $PVA = NOPAT - \text{資本コスト(投下資本} \times WACC)$

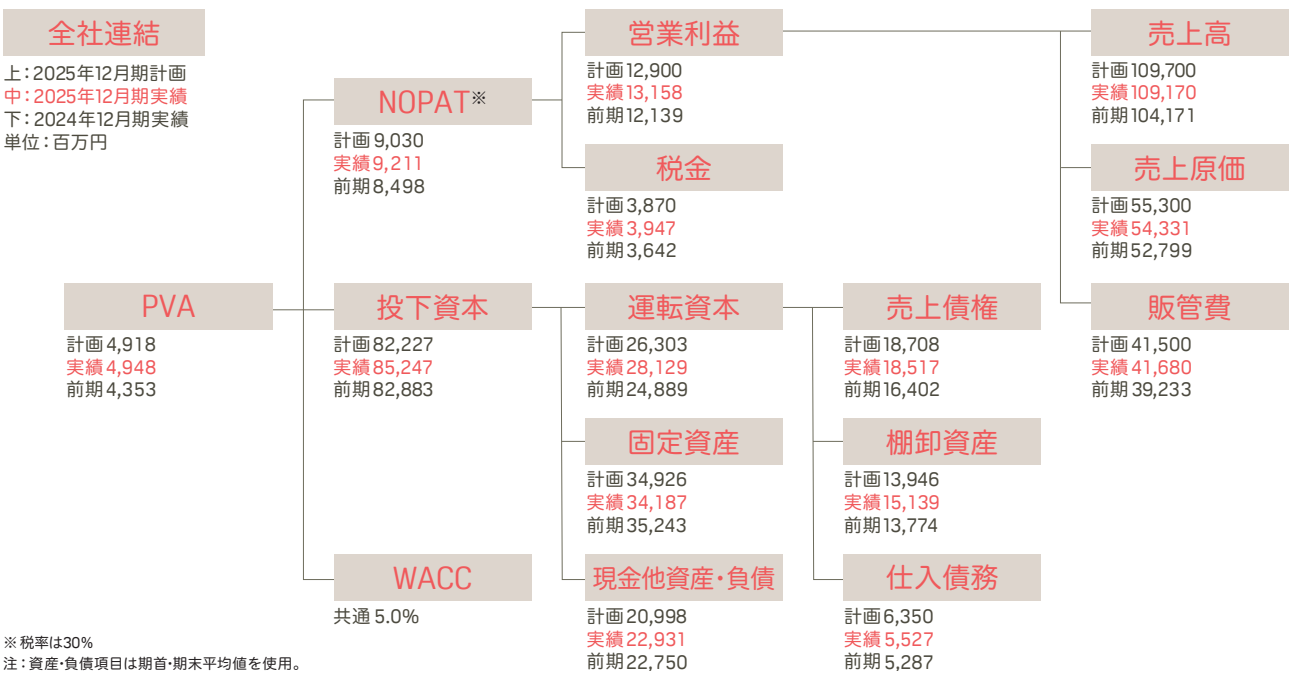
PVAの計算におけるWACC(加重平均資本コスト)は現状5%と設定していますが、定期的(年2回)に実際の値を算定する(CAPMベース)とともに、他の算定方法での検証・比較も実施し、設定値の妥当性を検証しています。また、自社でのWACC設定値に関しては、今後も株式市場との対話を継続し、適正な水準を検討していきます。

【参考】 CAPMベース算定時の 各要素について	リスクフリーレート	10年国債利回りを参考
	ベータ値	半年ごとに算定した過去3年間の月次(対TOPIX)ベータ値の平均値を複数個参考
	リスクプレミアム	GPIFの期待リターンを参考

PVAの導入と活用

ピジョンでは2013年よりPVAを導入し、グループ全体の収益性・効率性・成長性の3つの要素を同時に追求するツールとして活用しています。グループ全体でのPVAの活用はもちろん、各事業や会社単位でのPVA管理も実施しており、その達成度は取締役(独立社外取締役を除く)の報酬体系にも組み込まれています。PVAの構成要素をツリー状に分解し、各構成要素をKPIとして設定・管理することで、PVA向上への具体的な施策へ落とし込み、その改善にも取り組んでいるほか、社員一人ひとりの業務が各構成要素にどのように貢献できるかの可視化にも役立っています。また、PVAツリーを対外開示することで、ステークホルダーとの対話や議論にも活用するなど、当社は引き続きPVAを活用し、企業価値のさらなる向上に努めます。

PVAツリー（2025年12月期）



株主・投資家の皆さまとの対話

① 株主・投資家の皆さまとの対話促進のための体制

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るために、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を促進することが重要と考えています。IR担当部門である経営戦略部を中心に、関係部署と連携のうえ、円滑なIR活動および経営陣による株主・投資家の皆さまとの対話を推進しています。また、経営内容の透明性、信頼性の一層の向上を目指し、面談の内容や必要に応じてIR部門を管掌する経営戦略統括責任者(CSO)のほか、代表取締役社長および社内各取締役に加え、社外取締役も参加した国内外IR活動を検討・実施しています。また、対話を通じて頂戴した貴重なご意見やフィードバックについては、経営会議体や取締役会において定期的に報告・議論する体制を整えています。これらを経営の意思決定に適切に反映させることで、継続的な企業価値の向上に努めています。

② 株主等との対話の状況等

対話の実施状況

2025年12月期においては、期間中に約250件程度のIR面談を実施しました。代表取締役社長をはじめとする取締役、グループ執行役員、および経営戦略部の担当者が対応し、以下のとおり多岐にわたる対話の機会を設けています。

決算説明会・電話会議	中間・期末の決算説明会、第1・第3四半期の決算説明電話会議を実施。
個別面談およびスモールミーティング等	国内外の機関投資家やアナリストとの個別面談およびスモールミーティングを実施。代表取締役社長等による海外ロードショーを実施。
テーマ特化型対話	サステナビリティ（ESG）に特化した対話の実施。議決権行使担当者等に向けたSRミーティングの実施。
個人投資家向け	IRイベントへの参加等を通じ、事業戦略の説明や製品展示等の実施。

詳細は株主・機関投資家等との対話の実施状況（2025年12月期）をご覧ください。

Web サイト https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/dialogue_shareholders2604.pdf

③ 今後の取り組み方針

重要な経営指標であるPVAの改善、および株主・投資家の皆さまとの建設的な対話から得た示唆の反映を通じた企業価値向上に向け、下記の取り組みを推進していきます。

収益性の向上を目指す資本効率（PVA）の改善

・第9次中期経営計画をはじめとする各種戦略の実行とともに、PVAの構成要素であるKPIを事業パフォーマンス検証や事業ポートフォリオ検討に活用し、経営資源配分を最適化します。具体的には年1回、取締役会において各事業を「①Pigeon Wayの存在意義」「②経済的価値」「③社会的価値」の3つの評価軸で評価し、事業ごとに「投資&成長」「現状維持」「構造改革」「縮小または撤退」の基本スタンスを確認しています。運転資本の低減への取り組み：投下資本の最適化に向け、特に在庫水準の適切な管理と過剰在庫の圧縮に注力し、資本効率の向上とPVAの一層の改善に繋がります。

株価を意識した経営のさらなる推進（役員報酬への連動）

・取締役(独立社外取締役を除く)の報酬算定には、PVAやROICなどのKPI進捗評価を取り入れ、経営陣の資本コスト意識を醸成しています。また、株主との利害共有(セイム・ポート)を目的とし、株価指標であるTSRも算定根拠に導入するなど、中長期的な企業価値向上を牽引する仕組みとしています。企業価値向上に向けた開示と市場との対話の充実：企業価値向上に向けた活動の開示内容を継続的に充実・改善します。また、投資家をはじめとしたステークホルダーとの積極的な対話を通じて、当社の状況や取り組みへの理解促進に努めます。



私たちピジョングループは、「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」という存在意義の下、事業活動を通して持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値の向上を実現するために、当社が解決しなければならない重要課題(マテリアリティ)を設定しました。人的資本、財務資本などの「価値創造の源泉」を基に当社の強みを活かし、グローバルシェアトップの哺乳器・乳首をはじめ、育児のお困りごとを解決する当社ならではのユニークかつ高品質な商品やサービスを世界中の赤

ちゃんとそのご家族へ提供することにより、重要課題(マテリアリティ)への取り組みを着実にを行い、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、ちゃんとご家族を取り巻く社会課題を解決していきます。この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、私たちピジョングループは「ベビー用品」というニッチな分野におけるグローバルリーディングカンパニーとして、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしたい。
 ピジョングループ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「赤ちゃんにやさしい未来像」の実現に向けた活動をご紹介します。



赤ちゃんにやさしい未来像 6つの社会の姿



赤ちゃんがいる光景が日常になっている

日常生活の中で赤ちゃんを目にする機会が増え、
赤ちゃんを身近な存在として感じられるようになること



育児の助け合いができるゆるやかな繋がりがある
育児を一人で背負わず、気軽に相談や助け合いができる
第三者との繋がりを増やしていくこと



赤ちゃんの創造性が社会をワクワクさせている
育児を「お世話」と捉えるのではなく、ふとした日常の一コマを
赤ちゃんの創造性をのばす時間に変えていくこと



赤ちゃんを産み育てることがハードルにならない
「出産・育児」と「キャリア」のどちらも諦めなくて良いように、
赤ちゃんを産む人、育てる人たちに柔軟な制度やキャリア
ステージを用意していくこと



どんな状態で生まれても成長する力を育める

どんな状態で生まれても、赤ちゃんが成長する力を育めるように、
そして安心して育てられるように手を差しのべていくこと



赤ちゃんが環境危機に困ることなく心地よくいられる
環境負荷をかけないように事業活動を見直すこと、そして赤ちゃん
が生きる未来で起こり得る環境リスクを社会に伝えていくこと

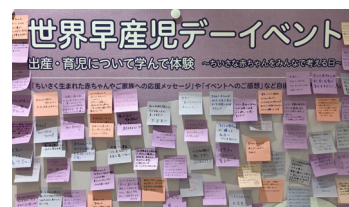


世界早産児デー啓発イベント開催とNICU卒業生への「Celebrate baby medal」の贈呈

世界では約10人に1人の赤ちゃんが早産*で生まれており、ちいさく早く生まれた赤ちゃんとそのご家族は多くの課題や負担を抱えています。ビジョンでは、専門的なケアが必要な赤ちゃんのご家族を支援する「ちいさな産声サポートプロジェクト」の一環として、11月の「世界早産児デー」に合わせた啓発イベントや応援アクションを展開し、社会への理解を深める活動を行っています。期間中には、保育器の展示やちいさな赤ちゃん人形の抱っこ体験、応援メッセージボードの設置などを実施し、社会へ関心と呼びかけました。さらに、NICUを退院された赤ちゃんのご家族のがんばった日々を称え、思い出にそっと寄り添うフォトフレーム型メダル「Celebrate baby medal」の贈呈活動も実施しています。

今後もすべての赤ちゃんの健やかな成長を支える活動を通じ、「どんな状態で生まれても成長する力を育める」社会の実現を目指します。

※妊娠 22 週 0 日から 36 週 6 日までの間に出産することを、早産といいます



Celebrate baby medalに込めた思い ～担当者メッセージ～

Celebrate baby medal は、NICU や GCU を卒業された赤ちゃん とご家族へ、「誕生のお祝い」と「歩んできた日々 に寄り添いたい」という想いを込めて作ったメダルです。赤ちゃん とご家族がともに歩んだ日々を、言葉に代えて称えたい。フォトフレームとして写真を飾り、あの頃の日々を愛おしく振り返るきっかけにしてほしい。日常の中でご家族の歩みに寄り添い続ける贈り物であることを目指しました。素材には、哺乳びん やストローボトルの製造過程でどうしても発生してしまうプラスチックの廃材などを100%活用しました。アップサイクルによって生まれるマーブル模様は、一つひとつ表情が異なります。世界にたった一つの模様とデザインに、一人ひとり違う赤ちゃん とご家族の「かけがえのない輝き」を祝福したいという、私たちの想いを込めています。



クリエイティブデザイングループ 担当者

ピジョングループを取り巻く事業環境 <サステナビリティ経営におけるリスクと機会>

当社グループは、事業環境の変化を的確に捉え、さまざまなリスクに対する適切な管理と対処、成長機会への投資を実行することで、持続可能な企業価値の向上を目指します。

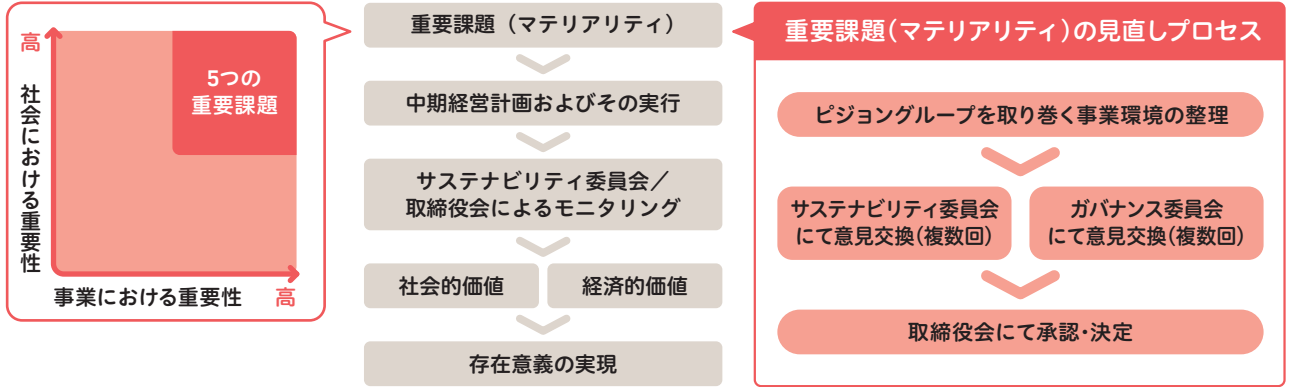
時間軸	分類	リスク	機会
短期 (0 ～ 2年)	ビジネス環境の変化	- Eコマース市場拡大に伴う競争激化 - 多様化・複雑化するサプライチェーンリスク - 原材料費の高騰／為替リスク	- Eコマース市場拡大に伴うターゲット顧客の増加 - 育児スタイルの多様化に対応した新商品上市による事業拡大
中期 (3 ～ 5年)	人口動態と社会課題	- 主要事業国 (日本・中国) における出生数の減少 - 乳幼児死亡率の高止まり - ちいさく生まれた赤ちゃんへの社会支援不足 - サプライチェーン上の人権リスクの顕在化 - 労働力不足	- 未進出市場への本格展開 - 専門的なケアを必要とする赤ちゃん向けの商品・サービスの拡大 - 責任ある調達の実現による強靱なサプライチェーンの構築 - エンゲージメント向上による優秀な人材の確保
長期 (6年～)	気候変動と環境課題	- 激甚化・頻発化する自然災害 - 環境に関するソフトロー／ハードローの制度化	消費者の環境意識向上による環境配慮商品の売上増加

重要課題 (マテリアリティ) の特定プロセスとモニタリング

ピジョングループは2019年4月、事業活動を通して持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値の向上を実現するために、当社グループが解決しなければならない重要課題 (マテリアリティ) を初めて特定しました。特定の過程では、ISO26000、GRIスタンダード、SDGsなどの国際的な基準・ガイドラインおよび主要ESG評価機関の評価項目を踏まえた社会課題と、当社経営層が認識している課題を洗い出し、社会環境や事業環境の認識、リスクと機会の検討、バリューチェーンでの課題整理などを行い、持続可能な社会の構築における重要性および当社の企業価値向上につながる事業における重要性の2つの観点から考慮しました。2022年、2025年には、中期経営計画「第8次中計 (2023年～2025年)」、第9次中計 (2026年～2028年)」策定に合わせ、自社および社会環境の大きな変化を踏まえ、重要課題 (マテリアリティ) の見直しを行っています。当社グループでは、重要課題の策定・改訂において、ピジョンの存在意義である「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」を実現するため、取締役およびグループ執行役員が参画するサステナビリティ委員会、社外取締役が委員長を務めるガバナンス委員会での議論も実施しています。

2026年の改訂に際し、サステナビリティ委員会や中期経営計画策定会議で議論を行い、2026年2月の取締役会において重要課題の改訂が承認されました。

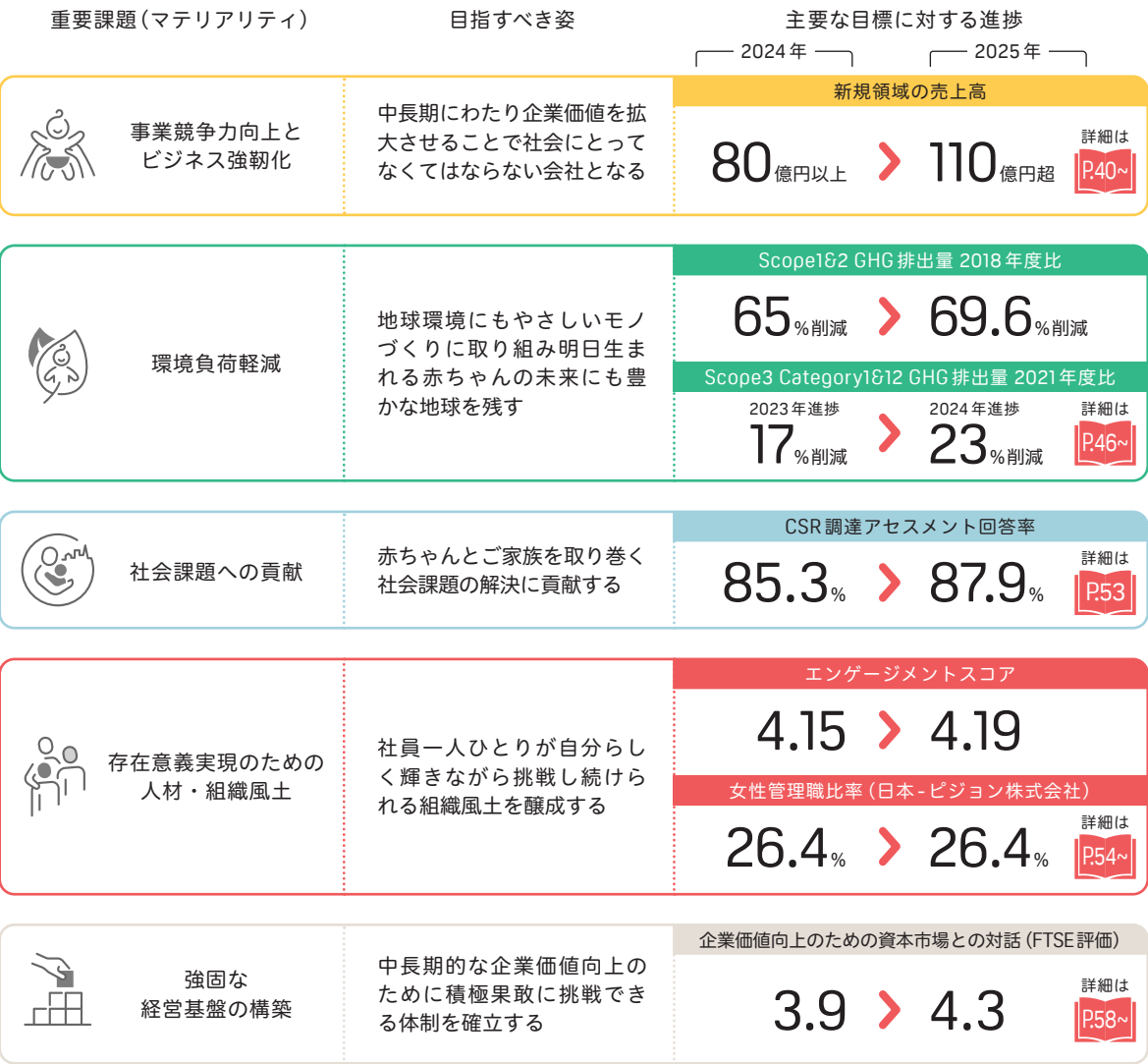
なお、重要課題の進捗モニタリングは、サステナビリティ委員会にて実施され、サステナビリティ委員会委員長により取締役会に報告されています。



Pigeon Sustainable Action

私たちは、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するために存在します。

私たちは、赤ちゃんにやさしい未来をつくるため、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の解決をすること、新しいビジネスにも挑戦することで社会になくってはならない存在として持続的な成長を目指します。



当社のサステナビリティの取り組みの詳細については、
当社 Web サイトもご覧ください。

Web サイト	https://www.pigeon.co.jp/sustainability/
ESG データブック	https://www.pigeon.co.jp/sustainability/databook/

第9次中期経営計画においても取り組みを継続

ピジョングループは、赤ちゃんにやさしい社会を実現するために社会課題の解決に貢献しながら、収益性を伴う事業成長を図っていきます。
そして2035年には全世界20%の赤ちゃんにピジョンの哺乳器・乳首を届け、「赤ちゃんにやさしい未来」を創出していきます。

第7次中期経営計画

中国市場での主要成功要因をグローバルに展開し、全地域での健全な成長と収益性のさらなる向上を目指すことをテーマに、ブランド戦略・商品戦略・地域戦略の3つを基本戦略として展開

振り返り

ブランド・商品・地域戦略を着実に推進したほか、サステナビリティ推進部門を新設し、ESGに関する活動強化を図り続けた結果、非財務目標の達成に加え外部機関からも表彰を受けるなど前進、歩みを進めることができた。しかし3カ年を通じて各地域で新型コロナウイルス感染症の影響が断続的に発生し、財務目標は未達となった

課題

コロナ禍による種々の影響に加え、日本、中国、韓国、欧米など多くの国で出生数の減少が見られるといった環境変化の中で、計画通りに施策が実行できなかった部分や戦略自体が実情に合わなくなることもあり、厳しい業績結果となった

第8次中期経営計画

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図る

振り返り

哺乳器・乳首とさく乳器が牽引し、基幹商品は堅調に売上成長を実現したほか、女性ケア、育児家電などの新規領域の育成も順調に進んだ。また北米と欧州の哺乳器・乳首の売上が4倍に伸長するなど展開エリアでの拡張も実現した

課題

中国経済の動向に不透明感がある中で、連結営業利益全体に占める中国事業の比率が高いことが、利益成長スピードや、株価の回復に遅れを生じさせている

第9次中期経営計画

10年後のゴール像として哺乳器・乳首の売上を2025年の倍にすることを掲げ、そこへ向けて収益性を伴う持続的な成長の達成を目指す

第9次中期経営計画の基本方向性

商品戦略

- 哺乳器を中心とした基幹商品群（基幹商品、サブ基幹商品）の成長加速
- エイジアップ商品によるライフタイムバリュー（LTV：顧客生涯価値）の拡大

地域戦略

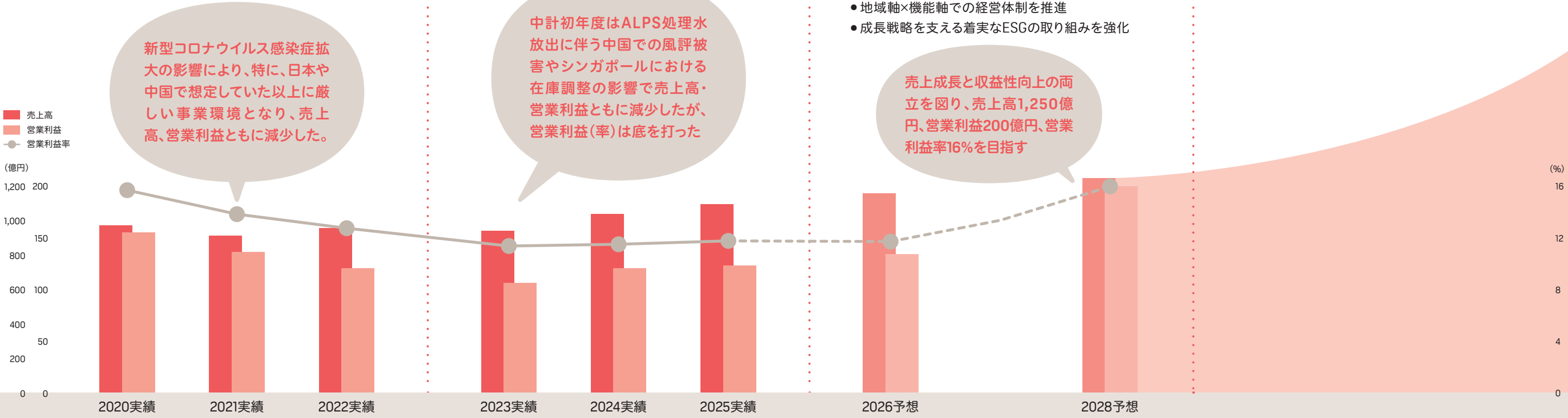
- 最重点地域国の米州・欧州事業エリア、成長余地の大きいシンガポール 事業エリアでの成長を加速
- 日本、中国事業の安定的な成長によるグループ収益性の確保

経営基盤の強化・ESGの着実な取り組み

- 地域軸×機能軸での経営体制を推進
- 成長戦略を支える着実なESGの取り組みを強化



赤ちゃんにやさしい未来像



環境認識と主要課題

ビジョングループを取り巻く事業環境は、ポストコロナへの完全な移行を経て、新たな局面を迎えています。原材料やエネルギー価格の高騰、地政学的リスクに伴う為替・関税への影響など、世界経済の先行き不透明感は常態化しており、将来予測は依然として極めて困難な状況にあります。また、当社の主力市場である日本や中国をはじめ、アジア地域を中心とした少子化・出生数の減少傾向は、想定を上回るスピードで加速しています。一方で、消費者の価値観は多様化し、ECチャネルの急成長やデジタル技術を活用した育児支援への需要など、新たな消費行動へのシフトが決定的なものとなっています。

このような環境下にあっても、世界の年間出生数は約1.3億人※と、グローバル全体で見れば依然として広大な市場が存在しています。当社グループの出生数カバレッジを再検証した結果、すでに進出している市場の出生数は約7,300万人にのぼるものの、その中には当社のシェアがまだ低く、成長余地が極めて大きい「ホワइटスペース(未開拓領域)」が数多く存在します。特に、購買力が高く、哺乳器・乳首のシェア拡大の余地が残されている「米州・欧州」地域、および高い経済成長と膨大な出生数を誇る「インド」をはじめとした巨大マーケットは、今後のグループの持続的成長を牽引する極めて重要なフロンティアです。

また、出生数の減少が報じられる中国市場においても、年間800万人規模の出生数を有する巨大市場であることに変わりはなく、ブランド強化や高付加価値商品の投入(広口タイプ哺乳器やベビースキンケアの拡充等)により、さらなるシェア拡大と高収益体質の維持が可能であると考えています。

現状の出生数カバレッジ
(ビジョンブランドでの試算)



長期的な価値創造に向けたビジョンと哺乳器・乳首戦略

① 長期的にありたい姿：「赤ちゃんにやさしい世界」を実現する企業へ

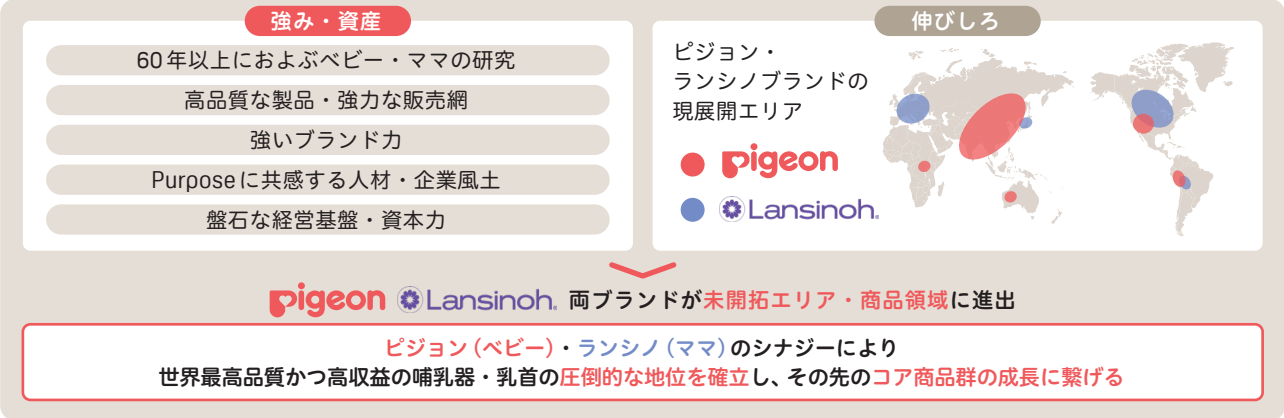
ビジョンは、「愛」を経営理念とし、存在意義(パーパス)に「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」を掲げ、「人生最初のひと口となる人工物」である哺乳器をはじめとするさまざまな商品やサービスの提供を通じて、長年にわたり赤ちゃんに寄り添ってきました。当社は、中長期的な企業価値の向上と社会への貢献を両立させるため、「赤ちゃんに『やさしい世界』を実現する企業へ」という長期的なありたい姿を目指しています。この実現に向け、志を同じくするパートナーとシナジーを創出し、世界中のより多くの国や地域で、一人でも多くの赤ちゃんの健やかな成長を支援する新たな価値を創造していきます。さらに、商品やサービスの提供にとどまらず、「明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残す」ための環境負荷の低減や、社会課題の解決に対しても率先して挑戦します。当社は、以下の「赤ちゃんにやさしい未来像(6つの社会の姿)」の実現を目指しています。これらのビジョンを追求し、社会になくってはならない存在として事業を継続・成長させていくことが、当社の長期的な価値創造ストーリーの根幹です。

P16～ 価値創造ストーリー

② 哺乳器・乳首戦略：グローバルシェア圧倒的No.1の確立

第9次中期経営計画における事業戦略の最大の柱は、当社のDNAである「哺乳器・乳首」に経営資源を集中投下し、世界シェア圧倒的No.1の地位を確立することです。哺乳器・乳首を「最優先投資領域(基幹商品)」と位置づけ、以下の理由と戦略に基づき、さらなるグローバル成長の礎とします。

哺乳器・乳首世界シェア圧倒的No.1へ



哺乳器・乳首に注力する2つの理由

① 競争優位性とブランド波及力の源泉

70年におよぶ赤ちゃん・ママの研究と生産技術によって生み出される哺乳器は、極めて高い「競争優位性」「ブランド信頼性」「高収益」を誇ります。命を支える必需品であり、育児の入り口となる商品であるため、哺乳器で獲得した強固な信頼は、スキンケアやオーラルケアなど周辺商品へのブランド波及(クロスセルやエイジアップ)を可能にします。

哺乳器・乳首に注力する理由①

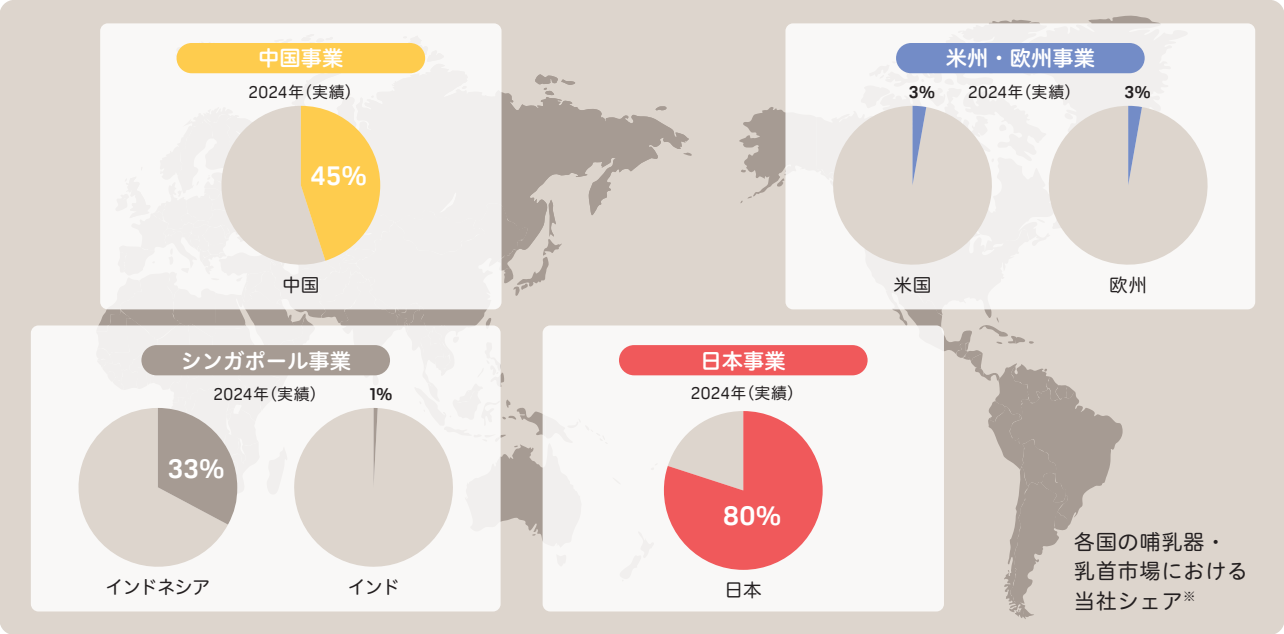


② 圧倒的な成長余地(ホワइटスペース)の存在

現状、当社は哺乳器においてグローバルNo.1ブランドでありながら、世界市場におけるシェアは約10%にとどまっており、成長余地は十分にあり。特に、欧米やインドをはじめとする巨大マーケットでの開拓余地が極めて大きく、これらを攻略することで飛躍的な成長が見込めます。

10年後のゴール像と目標：ビジョン(ベビー)とランシノ(ママ)の両ブランドのシナジーを最大限に発揮し、10年後(2035年)には哺乳器・乳首の売上を2025年対比で倍増させ、グローバルシェア20%を達成することを目指します。全社における哺乳器・乳首の売上高成長率は、今後10年間でCAGR(年平均成長率)5%超を目標としています。

哺乳器・乳首に注力する理由②



※ビジョン調べ

具体的な戦略

基本方向性と目標

第9次中期経営計画では、「収益性を伴う持続的な成長」の達成を目指し、2028年の定量目標として売上高1,250億円、営業利益200億円、営業利益率16.0%を掲げています。この目標を実現するため、以下の3つの基本戦略を重点的に推進します。

哺乳器・乳首世界シェア圧倒的No.1へ

経営目標 売上 1,250 億円 営業利益 200 億円 (16.0%) の実現に向けて	商品戦略 ● 哺乳器を中心とした基幹商品群（基幹商品、サブ基幹商品）の成長加速 ● エイジアップ商品によるライフタイムバリュー（LTV※：顧客生涯価値）の拡大 ※ Life Time Value 値の約
--	---

1. 商品戦略

基幹商品群の成長とエイジアップによるLTV拡大を通じた収益性の抜本的改善

最大の強みであり、グローバルNo.1の地位にありながら現状シェア約10%と成長余地が十分にある「哺乳器・乳首」をはじめとする主力カテゴリを「最優先投資領域（基幹商品）」と定めます。ここに経営資源を集中投下し、10年後の哺乳器グローバル市場シェア20%（倍増）の達成を目指します。また、当社の知見やブランド力を活かして成長が期待できる「女性ケア・育児家電・ベビーフード・ドリンキングカップ」を新たに「次なる成長領域（サブ基幹商品）」と位置づけ、積極的に育成します。さらに、スキンケアやオーラルケア、ドリンキングカップ、食べ物＆飲み物といったカテゴリでは、キッズ層へ顧客対象年齢を広げる「エイジアップ商品」の拡充を図ります。これにより、顧客一人当たりのLTVを大きく拡張し、さらなる成長の柱とします。

2. 地域戦略

市場特性に応じた「選択と集中」の徹底とシナジー創出

哺乳器・乳首のシェア拡大の余地が大きい(ホワイトスペースである)米州・欧州を最重点国と位置づけつつ、日本・中国などのアジア地域での安定成長によるグループ全体の収益性確保を図ります。

●米州・欧州事業※(最重要エリア)：旧ランシノ事業から名称を変更し、ランシノが持つ母乳育児の専門知識や強力な顧客信頼度を活かします。哺乳器・乳首のシェア拡大に向けてマーケティングに集中投資し、妊娠から授乳までを支援する一貫した商品サイクルを構築することで、売上の倍増を目指します。

※2026年3月27日付で「ランシノ事業」は「米州・欧州事業」へ名称を変更し、2026年12月期より適用となります

P.36~ 米州・欧州事業

●シンガポール事業(ASEAN・インド等): インドやインドネシアなどの成長市場において、広口タイプ哺乳器の拡大に向けたエントリーモデル拡充や高級素材の導入を通じた単価アップに集中し、高成長を目指します。あわせて流通構造の高度化を進め、グループ全体の収益に貢献できる体制へと改善します。

P.34~ シンガポール事業

●中国事業：哺乳器・乳首市場での圧倒的No.1ブランドの地位をより強固にしつつ、高付加価値化やエイジアップ商品の拡充を進めます。スキンケア領域では「3D皮膚モデル」を活用して客観的優位性を訴求するほか、ドリンキングカップの展開強化により安定的な収益向上を目指します。また、EC活動においては徹底した投資効率（ROI）の評価に基づくメリハリのあるチャンネル施策を実行します。

P.32~ 中国事業

●日本事業：哺乳器・乳首やスキンケアの競争力を基盤に、不採算カテゴリの整理などポートフォリオの最適化を進めて収益を改善します。同時に、自立を促すキッズ向け用品や、育児の現場を熟知した強みを活かした「育児家電」などの新規領域を拡充し、新たな市場開拓と利益率向上を図ります。

P.30~ 日本事業

3. 経営基盤の強化・ESGの着実な取り組みによる事業の強靱化

●経営基盤の強化：中計達成を支える経営体制の改革

各事業を統括する事業役員と、機能領域（開発・戦略・財務・人事・ブランド等）を管掌する経営役員（Cx0）との連携を強化し、「地域軸×機能軸」による横断的な経営体制へとアップデートしました。

そのほか、速報性を重視したデータマネジメント体制の確立等により、意思決定のスピードと管理の高度化を実現します。

中期経営計画達成を支える経営体制の改革



●成長戦略を支える人材戦略：存在意義（パーパス）への強い共感をベースに、戦略実行を牽引する人材への人的投資や、DEGIの推進、グローバルでの組織最適化を進め、社員が自ら学び、挑戦できる組織風土を醸成します。

P54~ 存在意義実現のための人材・組織風土

●**ESGの着実な取り組み**：「明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残す」ため、「Pigeon Green Action Plan」を推進します。温室効果ガス（GHG）排出量の大幅削減による脱炭素化、エコパッケージの導入を通じた循環型社会の実現、持続可能な資源の利用による自然共生社会への貢献に着手に取り組み、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

P.46~ Pigeon Green Action Plan

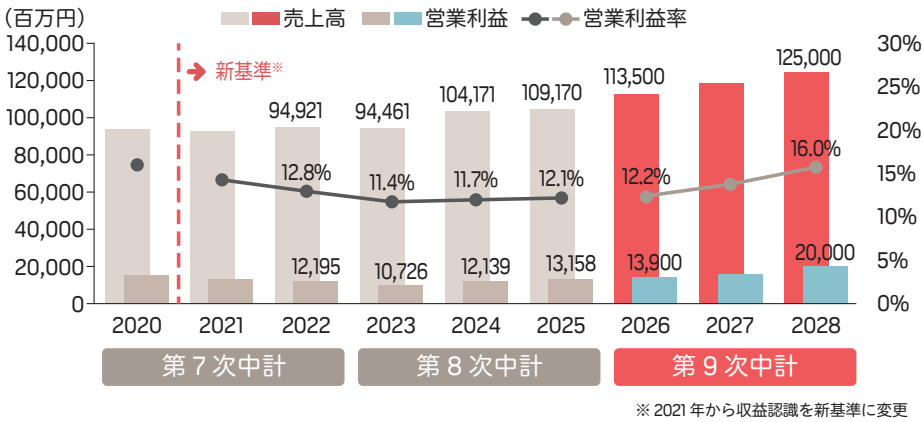
定量目標・具体的KPI

第9次中期経営計画においては、ピジョングループ連結の定量目標として、3ヵ年での売上高 CAGR +4.6%による売上高1,250億円、および営業利益200億円を目指し、売上成長とともに営業利益率の着実な改善を重要視しています。本中期経営計画では2028年に同16.0%を実現できるよう、日本、中国、シンガポール、米州・欧州の4事業がそれぞれの市場特性や課題に合わせた最適な収益改善策を実行します。また、将来にわたる持続的成長のベースとなる「哺乳器・乳首」をはじめとする基幹商品群には積極的に集中投資を行う一方、顧客層をキッズへ広げるエイジアップ商品によるLTVの拡大や、高収益な基幹商品群の販売構成比率のさらなる向上等、総利益率の改善による利益の下支えにも取り組みます。

第9次中期経営計画 定量目標

単位：百万円	2025年		2028年(第9次中期経営計画最終年)
	実績	構成比	計画
売上高	109,170	100.0%	125,000
営業利益	13,158	12.1%	20,000
親会社株主に帰属する当期純利益	8,570	7.9%	13,160
ROE	10.4%	—	14.9%
ROIC	10.8%	—	15.4%

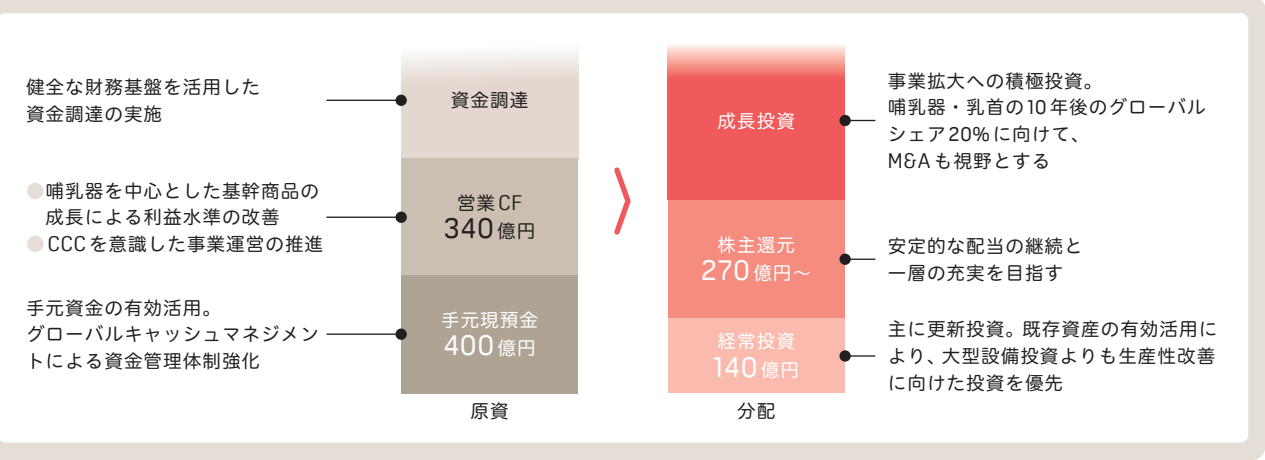
【為替レート】2025年通期実績：1ドル149.66円 1円20.82円 第9次中計（想定）：1ドル150.00円 1円21.50円



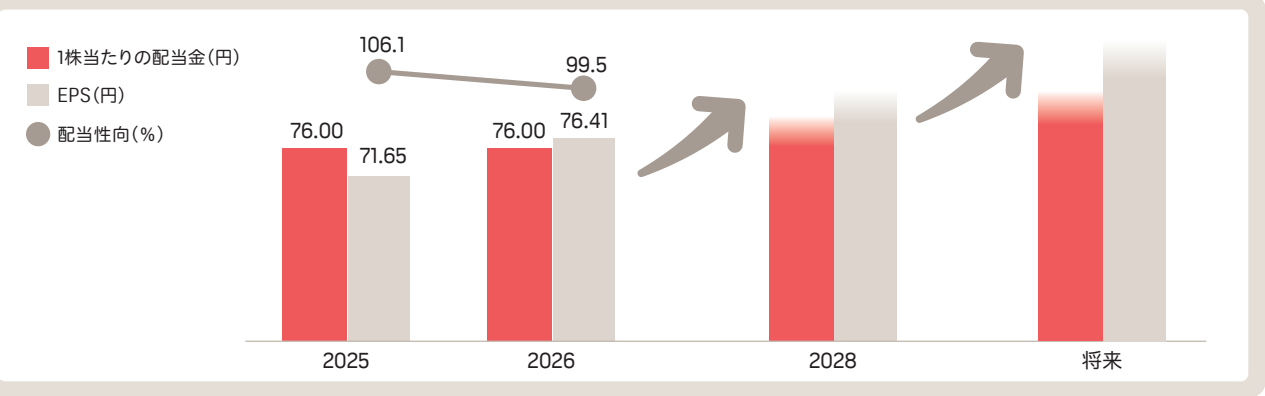
キャッシュ・フロー／株主還元方針

第9次中期経営計画において、営業活動によるキャッシュ・フローは約340億円の創出を見込んでおり、経常投資として約140億円を予定しています。ピジョングループは、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要施策として位置づけており、本中期経営計画では約270億円規模の株主還元を予定し、現在の配当水準を維持した安定的な配当を継続するとともに、将来の増配も見据えてEPS（1株当たり当期純利益）成長に着実に取り組むことを基本方針としています。

キャピタルアロケーション（2026-2028）

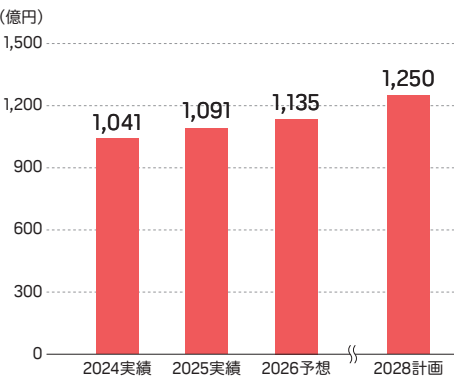


株主還元方針

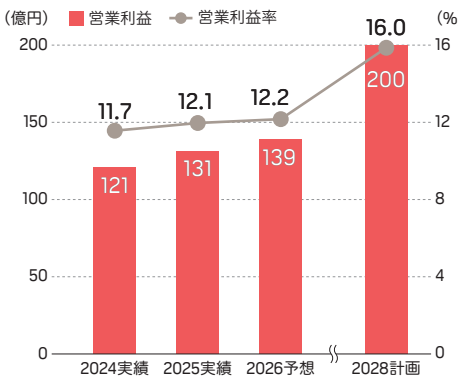


各種財務目標と株主還元の推移

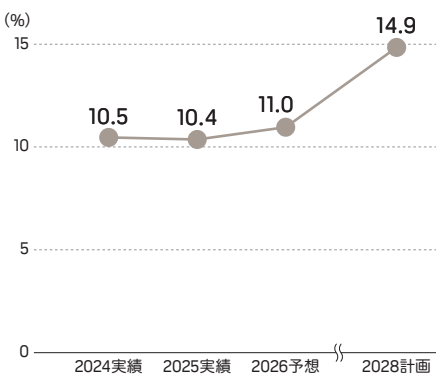
売上高



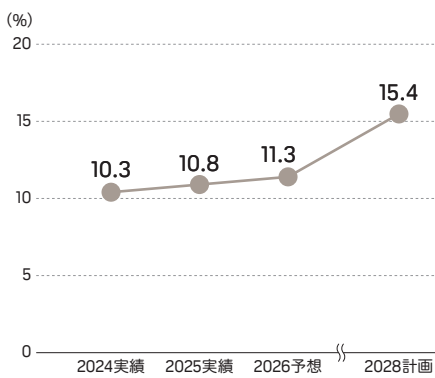
営業利益／営業利益率



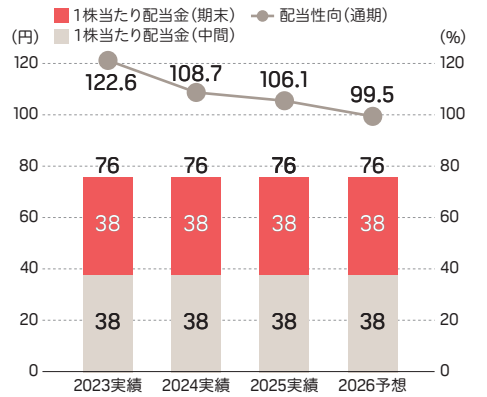
自己資本当期純利益率 (ROE)



投下資本利益率 (ROIC)



1株当たり配当金／配当性向



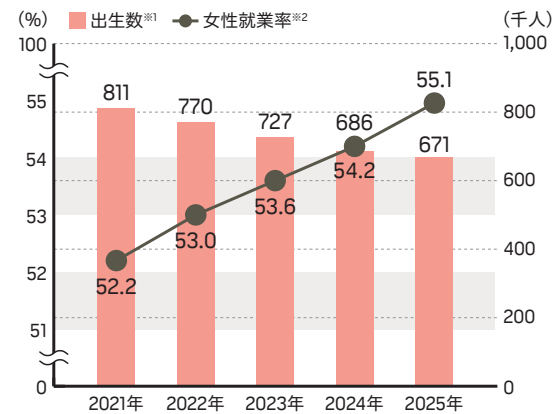
Japan Business [日本事業]

日本事業は、「ベビーケア」「子育て支援」「ヘルスケア・介護」などで構成されています。

市場の動向および事業環境

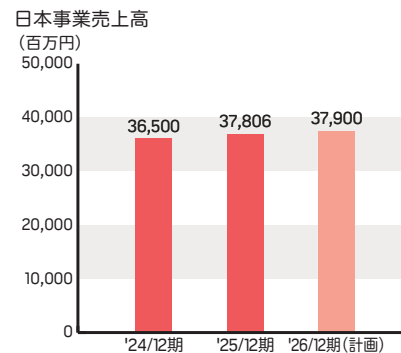
日本における出生数は、2025年に約67万人^{※1}と過去最低を更新し、今後もゆるやかな減少が続くとみられています。一方、日本の女性の就業率は全年齢ベースで55.1%^{※2}と増加傾向にある中で、共働き世帯の増加や、ライフスタイル・育児ニーズの変化により新たな市場機会も生まれているほか、子育て支援の面でもピジョンへの期待は大きくなっています。また、総人口に占める65歳以上人口の割合（高齢化率）は29.3%^{※3}と、高齢化も進んでいます。

※1 厚生労働省「令和7(2025)年人口動態統計月報年計(概数)」
※2 総務省統計局「労働力調査(基本集計)2025年(令和7年)平均結果の概要」
※3 内閣府「令和7年版高齢社会白書」



2025年12月期の成果

当期の売上高は378億6百万円(前期比3.6%増)、セグメント利益は25億96百万円(同29.9%増)となり、増収増益で終了しました。ベビーケア(育児および女性向け用品)の売上高は前期比7.6%増と好調に推移し、自社ECでの売上高も前期比約70%の急伸となりました。6月に実施した商品の一部価格改定による効果に加え、基幹商品については、哺乳器・乳首が前期比伸長を継続したほか、ベビースキンケアは「ベビーミルクローション ワセリンin」の貢献等もあり前期を上回りました。また、ベビーフード・飲料等は、高価格帯の新商品である幼児食の好評を中心に力強く伸長しました。新規領域である育児家電は、8月に新モデル「哺乳びんスチーム除菌・乾燥器 ポチットスリム」を発売するなど販売が好調に推移し、ベビーケアの成長を牽引して販売構成比は10%超に増加しました。さらに、9月に「TABOTENZU(タボテンズ)」、11月に「ビジョンキッズ」の新ブランドをそれぞれ発表するなど、多様化するニーズに応じた新たな製品づくりに取り組みました。コミュニケーション施策の一環として、「インスタライブ」などの自社SNSを活用した商品紹介や販売促進に加え、小売店との共同開催によるプレママ・パパ向けセミナーや、医療従事者向けのオンラインセミナーを複数回開催するなど、継続的なブランド強化に取り組みました。子育て支援においては、事業所内保育施設等53カ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・介護については、介護用品ブランド「ハビナース」で販売しているアタッチメント型の食事補助具「自分で食べる ミールキャッチ」などの新商品を中心にブランドの活性化を図りました。引き続き、排泄サポート、清潔サポート、食事サポート関連商品等の販売を推進し、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などの施策実行を徹底してまいります。



競争優位性

ピジョンは日本での設立以来、70年にわたる哺乳研究や乳幼児発達研究を基に、赤ちゃんの成長過程を深く掘り下げ、育児の“お困りごと”を見出し、これまでにない高品質な商品を多数開発し、お客様にお届けしてきました。日本国内では業界のリーディング・ブランドとして広く認知されており、日本での哺乳器の市場シェアは80%以上^{※4}と、圧倒的なご支持をいただいています。この強いブランド力を活かして多様な商品カテゴリを展開し、トップシェアを獲得・維持してきたことで、1970年代から出生数が減少し続けている日本市場の中でも安定的に業績を伸ばしてきました。近年では、共働き世帯の増加など社会構造の変化に伴う育児者のニーズに応え、新規領域である育児家電の拡充や、「ビジョンキッズ」などの新ブランド展開による新たな商品づくりへと領域を広げています。また、育児用品で培った「安全・安心・信頼」のブランド力と、「赤ちゃんのことを一番知っている」ピジョングループならではの保育サービスを強みとした事業所内保育運営受託などの子育て支援事業も推進しています。さらに、高齢者向けには、生活者の未充足ニーズを的確に切り出す商品企画力や、ベビー用品で培った品質管理力の高さを強みに、介護用品ブランド「ハビナース」における食事補助具などの新商品投入を通じ、介護サポート関連商品の販売と介護支援の強化を図っています。



※4 当社調べ

第9次中期経営計画における事業戦略

日本事業においては、哺乳器・乳首やスキンケア商品といった盤石な基幹商品の競争力を基盤とし、ターゲット市場の拡大による収益性の改善を目指します。具体的には、育児家電やエイジアップ商品などの新規領域の拡大に加え、ベビーフード等の高付加価値アイテムの展開により、利益率の向上を図ります。これらの取り組みの根底には、日本事業の大きな強みがあります。哺乳器における80%超の圧倒的な市場シェアに裏付けられたブランド力や、多様なニーズを素早く捕捉して応える企画・開発力を最大限に活用します。さらに、研究実績や、医療従事者との強固なネットワークを活かし、さらなる成長を牽引していきます。

主力商品での新しい価値提案(ベビーケア)

圧倒的ブランド力を活かした「エイジアップ・新規領域」の開拓

哺乳器に対するお客様からの絶大な信用をベースに、顧客の対象年齢を広げるエイジアップを図ります。自立を促すキッズ向け用品を通じて新たな成長市場を開拓するほか、育児の現場を熟知した当社だからこそ提案・投入できる「育児家電」のラインアップ拡充にも積極的に取り組んでいきます。

自社の最新技術を活用した新商品投入

哺乳器においては、高付加価値商品の投入によって単価アップを実現します。スキンケア分野では、「3D皮膚モデル」を活用することで、科学的かつ定量的な根拠に基づいた訴求力と競争優位性を確立し、一層の市場シェア拡大を図ります。

各種ポートフォリオ最適化による収益改善

不採算商品カテゴリの整理など「選択と集中」を推進するとともに、さらなる商品の高付加価値化と、品質に見合う積極的なプライス戦略を遂行します。また、自社ECについては徹底的な収益分析を通じて利益率の向上を図り、次世代の収益の柱へと育成していきます。

今後に向けて

少子化が続く日本市場において、自社の強みを活かした新たな価値創造と収益力強化に向けた活動を継続していきます。基幹である母乳育児支援やスキンケアカテゴリでは、最新技術を活用した高付加価値化とプライス戦略等を徹底しつつ、他商品での「選択と集中」も推進し、収益力を改善します。同時に、子育ての負担を軽減する育児家電や、「TABOTENZU」「ビジョンキッズ」をはじめとするエイジアップ商品の拡充を進め、ライフタイムバリュー(LTV:顧客生涯価値)の拡大を図ります。常に時代のニーズに合わせた新しい「育児ソリューション」を提供し続けることで、持続的な成長を実現していきます。

China Business [中国事業]

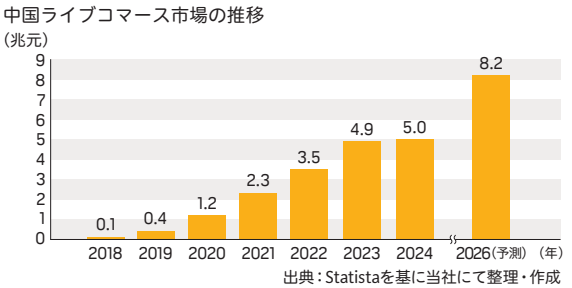
中国事業には、中国本土のほか、香港、台湾、韓国、フィリピン、モンゴル、米国（ピジョンブランド）などを含みます。

市場の動向および事業環境

中国では2016年以降、出生数は減少トレンドにあり、直近では不動産市場の停滞や個人消費の弱含みによる景気減速がみられるものの、依然として巨大な市場規模を抱えています。中長期的に中国全体の可処分所得が増加傾向をたどる中で、商品の機能性はもちろん、ブランドに対する消費者の関心は高まっており、中国市場における当事業の成長機会は依然として非常に大きいと認識しています。

また、新しくファミリーを形成する層がデジタルネイティブ世代へ移行していくのに伴い、消費活動のEコマースシフトが急速に進行しており、近年では特にEコマースとライブ配信を組み合わせたライブコマース市場が急拡大する中、ピジョンもこの流れに柔軟に取り組んでいます。当事業における中国本土のEコマースチャネルの販売構成比※1は一層進み、2025年では78%まで拡大しています。

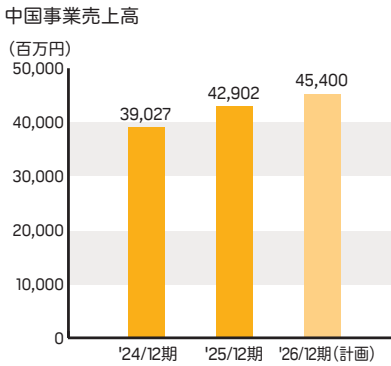
※1 現地通貨ベースでのセルアウト推計



2025年12月期の成果

当期の売上高は429億2百万円(前期比9.9%増)、セグメント利益は104億96百万円(同4.3%増)となり増収増益で終了しました。主要市場である中国本土においては、前年奏功したブランド露出および販売促進活動の強化を継続実施したことで、現地通貨ベースでも売上高は前期を上回りました。商品群では、基幹商品である哺乳器・乳首およびベビースキンケアの販売が堅調に推移しました。また、新商品を投入しラインアップを拡充しているドリンキングカップの販売も引き続き好調となるなど、出生数減少に向けた対応策の一環であるエイジアップについても売上への貢献度が着実に高まっています。さらに、消費者コミュニケーションでは、動画プラットフォームTikTokの中国本土版「Douyin (抖音)」や「RED (小紅書)」等のSNS上でのブランド露出強化に加え、ライブコマース等のデジタルマーケティングの強化により、中国最大のECイベントである11月のダブルイレブン商戦における販売も堅調に推移しました。

なお、当事業が管轄する韓国および北米市場（ピジョンブランド）においては、現地販売子会社を起点としたブランド強化および販売・マーケティング活動に取り組んだほか、特に北米市場においては、哺乳器・乳首を中心としたピジョンブランドの育児用品の販売が好調に推移しました。



自然実感



自然離乳



スキンケア VERNIX シリーズ

競争優位性

2002年の進出以来、中国事業の拡大は、グループ全体の成長を牽引してきました。現地消費者のニーズに合った商品開発、国内で完結するサプライチェーンの構築、病産院活動や医療従事者との協働など、ブランディングと事業基盤の強化を図ってきた当社は、安心・安全・高品質なベビー用品ブランドとしての認知度の高さに加え、哺乳器やスキンケア商品などを中心に幅広い商品を、内陸部も含む中国全土で展開する販売力を強みとしています。全国の主要病院に開設した「母乳育児相談室」で展開する母乳育児に関する啓発活動は、中国本土での哺乳器シェアNo.1※2につながっており、直近でも新商品投入などの効果もあり、さらに市場シェアを拡大しています。また、スキンケア領域では「ももの葉シリーズ」や新商品「胎脂スキンケアシリーズ」などの展開により大幅な成長を遂げているほか、ドリンキングカップやキッズ向け商品などのエイジアップ商品でも着実に売上への貢献度を高めています。中国国内に基幹商品の生産工場と販売会社を有し、効率的な生産・供給体制を整えたことは、高い利益率にも寄与しています。上海市と江蘇省常州市の自社工場では最新技術を取り入れ、省人化や良品率向上を通じたさらなる利益率の改善も図っており、ものづくり活動や、販売構成比が78%まで拡大したEコマース（動画プラットフォーム「Douyin (抖音)」や「RED (小紅書)」等を活用したライブコマース含む）への継続的な投資によるコスト増を生産面からカバーしています。さらに、中国事業で培ったEコマースやデジタルマーケティングの知見を活かし、管轄する北米市場（ピジョンブランド）などへの展開も強化しており、哺乳器・乳首を中心に飛躍的な売上伸長を実現するなどの成果を生み出しています。

※2 当社調べ(哺乳器・乳首セルアウト、金額ベース)

第9次中期経営計画における事業戦略

中国事業においては、哺乳器・乳首におけるNo.1ブランドの地位を一層強固なものとしつつ、スキンケアやドリンキングカップへの注力により安定的な収益向上を目指します。これらの取り組みの基盤となる当事業の大きな強みとして、「哺乳器市場で培った高いブランド力」「販売構成の約90%を占める高収益な基幹商品群」「EC戦略に関する豊富な経験と知見の蓄積」、そして「ローカルニーズへ柔軟に対応可能な開発力」を有しており、これらを最大限に活用して事業を牽引していきます。

主要戦略とアクション

「高付加価値化」とライフタイムバリュー（LTV：顧客生涯価値）の拡大

哺乳器においては、高付加価値化やエイジアップ商品の拡充を図り、さらなる利益率の改善を実現します。スキンケアにおいては、「3D皮膚モデル」の活用によって客観的優位性を訴求するとともに、キッズ向けへの展開によりLTVの拡大を図ります。また、販売強化を通じた工場の稼働改善と利益率向上にも繋げていきます。ドリンキングカップにおいては、年齢別設計による商品拡充を行い、哺乳器からの自然な移行を促進することでユーザー層を拡大します。さらに、デザイン面でも商品力を強化することにより、同時に単価上昇を図ります。

メリハリのあるEC販売チャネル施策

TikTok等の直接取引チャネルを中心とした販売強化と、コスト管理の徹底を行います。また、「新規集客」や「リピート購買」といった各チャネルの特性を考慮した費用戦略を実行することで、一層効果的な費用投下を推進します。

「徹底したROI評価」によるEC活動の効率改善

特定のECチャネル向け施策が他のECチャネルやオフラインチャネルへ及ぼす影響などを総合的に評価し、投資コストの費用対効果を厳格に吟味します。PDCAサイクルを高速化し、徹底的な投資効率(ROI)の最大化を図ります。

今後に向けて

中国では景気減速の影響がみられるものの、依然として巨大な市場規模を有しており、今後もグループの最重要市場の一つです。第9次中期経営計画の下、基幹商品である哺乳器・乳首、スキンケアへ投資を集中させてトップブランドの地位をさらに強固にするほか、ドリンキングカップやキッズ向け商品等の拡充により、LTV拡大を見据えた事業拡大を図ります。販売構成比78%を占めるEコマースにおいては、Douyin (抖音) やRED (小紅書) 等のSNS活用やライブコマースをはじめとするデジタルマーケティングをさらに強化し、現地ニーズの捕捉とブランド力向上を推進します。あわせて、実店舗での店頭販促や新商品の配荷促進、病産院活動も継続していきます。また、当事業が管轄する韓国および北米市場においても、現地子会社を起点としたブランド強化に取り組めます。特に北米市場では、中国で培ったマーケティングやECのノウハウ・リソースを応用した結果、ピジョンブランドの哺乳器・乳首の売上高が前期比+128%と飛躍的に伸長しており、今後もさらなる認知度・ブランド価値の向上に注力していきます。

Singapore Business [シンガポール事業]

シンガポール事業が統括する地域は、シンガポール、インドネシア、マレーシアなどの東南アジア各国、インド、中近東（アラブ首長国連邦ほか）、オセアニアおよびその他の新興国が中心になっています。

市場の動向および事業環境

世界では毎年約1.3億人^{※1}の赤ちゃんが生まれており、中でも当事業では、年間出生数が約447万人^{※1}のインドネシア、そして2023年には中国を抜いて総人口が世界1位となり、年間出生数も約2,319万人^{※1}のインドなどを抱えています。この両国は出生数に加え経済的な成長も期待されることから、重点市場と位置づけて注力しています。さらに、当事業が展開している地域では経済成長に伴って年間可処分所得が5,000～3万5,000米ドルの中間層も拡大しており、プレミアム層に加えて上位中間層（所得水準が同1万5,000米ドル以上）まで含めた当社のターゲット層はさらに拡大する見通しです。

※1 出典：ユニセフ基幹報告書「世界子供白書2025」日本語要約版を基に当社にて作成

2025年12月期の成果

当事業の売上高は149億20百万円（前期比4.5%増）、セグメント利益は21億24百万円（同27.4%増）となり増収増益で着地しました。

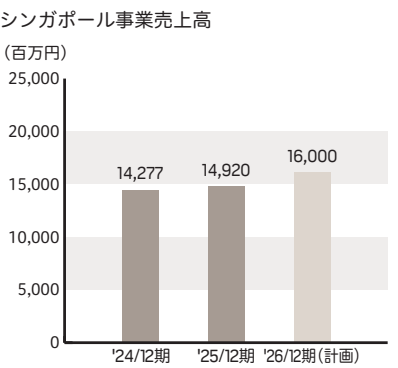
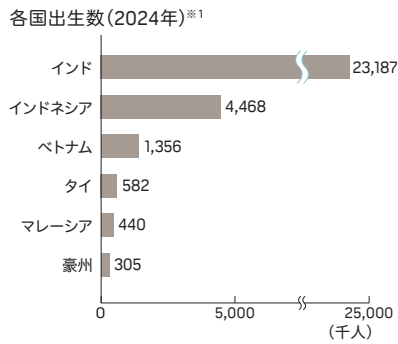
当事業が管轄するASEAN周辺地域およびインドでは、特にオーストラリア、マレーシアなどでの販売が堅調に推移し、現地通貨ベースでも売上高は前期を上回りました。当事業が注力している基幹商品カテゴリにおいては、高価格帯の広口タイプ哺乳器「SofTouch™」シリーズ（日本における商品名：母乳実感[®]）のブランドリニューアル効果が主要市場で継続したこともあり、哺乳器・乳首の販売が好調に推移しました。スキンケアでは、当事業が注力する「ナチュラル・ボタニカル・ベビー」シリーズの「おむつかぶれクリーム」が好調を維持するなど、順調に販売が伸長しています。また、新商品として2025年7月に販売を開始したドリンキングカップ「StarTouch™」の各国での露出増加と販売促進に注力しました。



競争優位性

1970年代から進出している東南アジアおよび中東地域では、日本での哺乳研究や乳幼児発達研究を基に作られた高品質な商品と、長年にわたって培った信頼できる現地パートナーとの協力関係によって、すでにピジョンブランドの顧客認知が進んでおり、インドネシア、マレーシア、シンガポール、タイ、オーストラリア、ベトナム、サウジアラビアでは、哺乳器のトップシェアブランド^{※2}になっています。また、当事業ではタイ（2拠点）、インドネシア、インドに生産工場を有しており、ピジョングループの定める厳格な品質基準に合致する、安全性の高い商品の生産が可能です。各市場での消費者理解をさらに深め、スピーディにそのニーズへ対応してより魅力ある商品を投入するべく、人員体制の充実とともにものづくり体制の強化も着実に進んでいます。

※2 当社調べ



第9次中期経営計画における事業戦略

シンガポール事業が管轄するASEAN・インドなどの地域は、世界最大規模の出生数を擁し、今後も高い市場ポテンシャルを有しています。この成長余地の大きいシンガポール事業にて、東南アジア各国での高付加価値商品の拡販およびインド市場の攻略により、これまで以上の高成長と収益性向上を狙います。特にインドネシア・インドを最重点市場として、事業全域で収益性の高い広口タイプ哺乳器の販売比率向上を目指していきます。

広口タイプ哺乳器の拡販

これまで主流であった細口タイプの哺乳器から、より高収益な広口タイプ哺乳器への切り替えと販売構成比の引き上げに着実に取り組みます。当社はすでに、高い市場シェアを持つ新興国市場を複数獲得していますが、未だ低価格帯の細口タイプの哺乳器の販売が大きな構成比を占めていることから、今後は付加価値の高い広口タイプ哺乳器の売上高比率を高めることで収益性の一層の改善を図ります。第8次中計初年度の2023年度に全体の45%であった哺乳器における広口タイプの販売構成比率（金額ベース）は、最終年度には62%へと拡大に成功しており、第9次中計期間でもさまざまな施策を講じることで、この成長をさらに加速させ、最終年度の2028年度には、+15pt増の77%まで高めることを目指します。

具体的には、広口哺乳器のエントリーモデルをラインアップに拡充して市場への浸透を促進するほか、ボトルに高級素材を導入することで、商品の差別化と単価アップを実現します。

ブランドイメージ向上と高付加価値化の加速

長年の研究で培った自社の知見を活かし、専門家との連携を強化して推奨を獲得することで、「信頼性・機能性」で選ばれるブランドへの進化を加速させます。また、哺乳器・乳首に次ぐ柱としてベビースキンケアカテゴリの拡販にも注力し、高機能タイプやエイジアップ（キッズ向け等）商品の投入・拡張を図ることで、成長をさらに後押しします。

インド市場での流通構造の高度化および広口哺乳器・基幹商品の拡大

世界最大の出生数を誇るインド市場においては、ECや大手モダントレードに資源を集中し、ブランディングの強化と売場の拡大を図ります。さらに、流通構造を刷新して利益水準を改善し、グループ収益に大きく貢献できる体制へと転換します。急激に拡大するクイックコマース（即時配達サービス）の需要に対しても柔軟に対応し、販売の最大化を狙います。

今後に向けて

当事業内の販売エリアにおいては、民族・言語・宗教・文化が多様であり、また新興国が多いことから、ボリュームゾーンとなる消費価格帯がさまざまです。当事業は各市場の上位中間層～プレミアム層を主なターゲットと位置づけ、グループの基幹商品である哺乳器・乳首、ベビースキンケアに経営資源を集中し、事業成長を図っています。最重点市場であるインドネシアおよびインドにおける概況は以下です。

インドネシア

当社は1980年代から進出し、現在では現地パートナーとともに国内ほぼ全土をカバーできる販売網を構築しています。早期から育児用品市場に進出できたことに加え、複数の国立病院との連携も奏功し、当社のブランド認知率は非常に高くなっています。哺乳器カテゴリにおいては、当社はインドネシア国内で約33%以上^{※3}の市場シェアを獲得し、近年は高価格帯である広口タイプ哺乳器の売上を継続して伸ばしています。

※3 当社調べ

インド

当社は2009年から、現地に販売会社と工場を設立してインド国内の事業を推進しています。大都市を中心とした展開のほか、地域に密着した売場展開を含め、コロナ禍を経て消費者の購買行動やマインドの変化に合わせ、当社の販売・流通体制を柔軟に進化させています。また病産院活動を通じたピジョンブランドの浸透にも注力しています。価格帯およびローカルニーズを考慮した商品展開戦略を事業全体で推進する中、2025年にはインド工場での自社生産による上位中間層向け商品を上市しました。

Americas and Europe Business [米州・欧州事業]※

※2026年3月27日付で「ランシノ事業」は「米州・欧州事業」へ名称を変更し、2026年12月期より適用となります

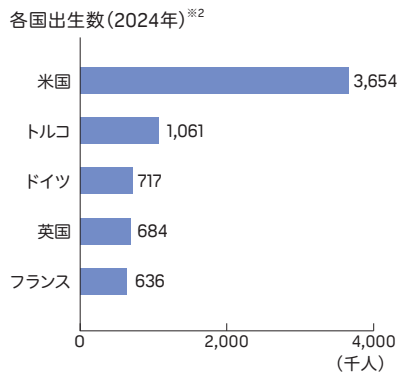
市場の動向および事業環境

ランシノ事業の主要市場である米国は、経済先進国の中では人口動態は比較的安定した水準ながら、新型コロナウイルス感染症拡大による産み控えなどにより減少傾向が続いていましたが、2023年の出生数は約365万7,000人※1、2024年の出生数も約365万4,000人※1、合計特殊出生率は両年ともに1.6※1とほぼ横ばいで推移しており、引き続き一定の市場規模を安定して保っています。

米国・欧州はもちろん、世界的に母乳育児の重要性や、母乳育児の医学的・経済的なメリットについての認知は年々浸透度が増し、母乳関連商品への需要は確実に上昇しているほか、妊娠・出産期を含む女性ケア領域への意識の高まりもみられていることから、当事業が貢献できる市場はますます拡大しているといえます。

※1 出典：米国の国立衛生統計センター（NCHS）

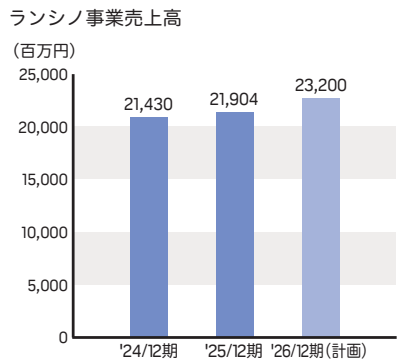
※2 出典：ユニセフ基幹報告書「世界子供白書2024」「世界子供白書2025」日本語要約版を基に当社にて作成



2025年12月期の成果

当事業の売上高は219億4百万円(前期比2.2%増)、セグメント利益は15億17百万円(同12.3%減)となり増収減益で終了しました。

主力市場である北米においては、主力商品である乳首ケアクリームや母乳パッドの販売が堅調に推移したことに加え、当期より注力している哺乳器・乳首の販売も大きく伸長した一方、さく乳器カテゴリにおいては昨年の新商品効果の一巡や競争激化などの影響が継続した結果、現地通貨ベースの売上高は前期を下回りました。欧州市場においては、各国での乳首ケアクリーム等の好調に加えてドイツ、ペネルクスなどでさく乳器や産前・産後ケア商品等の販売も好調に推移し、現地通貨ベースの売上高も前期を上回りました。



競争優位性

2004年に子会社化した米LANSINOH LABORATORIES, INC.（以下「ランシノ」）は、1984年の創業以来、研究に裏打ちされ専門家から信頼されているユニークで革新的な商品の数々を通じて、約40年にわたって母乳育児におけるトータルソリューションを提供してきました。今日ではランシノブランドの商品は、北米（アメリカ、カナダほか）、欧州（英国、ドイツ、ベルギーなど）のほか、中国、トルコ、中南米など世界各国のお客様にご愛用いただいています。当事業の主要市場である米国においては、ランシノの乳首ケアクリーム、母乳パッド、母乳保存バッグなどでトップシェア※3を獲得するなど、母乳育児用品ブランドとしてお客様から強い支持を得ており、その強いブランド力を活用し、近年では欧州やアジア地域においても市場シェアの拡大を図っています。

これら主力商品が持つ強固な顧客信頼度に加え、近年当事業のさらなる競争優位性を生み出しているのが「哺乳器・乳首」カテゴリです。ランシノブランドで展開する哺乳器は、ピジョングループが70年の歴史の中で培ってきた徹底した哺乳研究とノウハウに裏付けられています。この世界トップレベルの機能性と品質を備えた哺乳器を欧米市場に投入した結果、Eコマースの口コミ等で顧客からの高い評価が広がり、販売を急速に伸ばしています。「母乳育児の専門家」であるランシノの圧倒的なブランド力と、ピジョンの長年の研究開発力が融合したシナジーが、当事業の力強い成長ドライバーとなっています。

生産面では、トルコに設立した自社工場においてランシノブランドの主力商品の一つであるさく乳器などの開発・生産を手掛けることで、北米、欧州、アジア各国と各市場の異なるニーズに合わせた柔軟な供給体制を整えています。

※3 当社調べ

第9次中期経営計画における事業戦略

第9次中期経営計画が始動する2026年12月期より、成長ポテンシャルの高い北米市場戦略の再構築や、将来的なピジョン・ランシノ両ブランドでのエリア攻略を見据え、従来の「ランシノ事業」から「米州・欧州事業」へとセグメント名称を変更します。当事業は、グループで掲げる事業戦略の基本方向性である「哺乳器・乳首世界シェア圧倒的No.1へ」を実現するために攻略が必須な、最重点地域国である米国および欧州事業エリアを抱えています。米国および欧州は巨大な哺乳器・乳首市場を有しているながらも、当社にとってはホワイトスペースで、まだ入り込んでいない市場でした。

2028年には売上高26,800百万円、営業利益4,020百万円(営業利益率15.0%)の達成を目指し、ランシノが持つ40年以上の母乳育児の専門知識と強力な顧客信頼度を活かして、「母乳育児の専門家」から「すべての授乳を支える専門家」へとブランドを飛躍させます。目標達成に向け、主に以下の3つの戦略を推進します。

哺乳器の売上倍増に向けた施策の遂行

哺乳器・乳首の市場シェア拡大に向けて、ランシノ哺乳器の認知度向上を図るべくマーケティングに集中投資を行います。哺乳器や関連商品のラインアップを拡充することで市場での露出力を高め、ターゲット層のさらなる拡大と売上倍増を目指します。

妊娠から授乳までを支援する商品サイクルの構築

主力のさく乳器カテゴリを強化することで、付属するランシノ哺乳器の早期認知を促進します。また哺乳器を製品ラインアップに追加することで、妊娠期から授乳期にまつわる全過程を支えるブランドへと進化し、関連商品群との連携を強化してより充実した顧客体験を提供します。

専門家からの強力な「ランシノ哺乳器推奨」の獲得

臨床アドバイザリーボードや専門家KOL（キーオピニオンリーダー）との連携を一段と深め、専門家からの確固たる推奨を獲得します。また、学会活動をこれまでの倍増規模で展開して市場における存在感を醸成し、妊娠中期という早い段階からの顧客接点の構築を図ります。

今後に向けて

ランシノは、全米で最も多くのママと医療従事者に支持される乳首ケアクリームをはじめ、母乳パッドや母乳保存バッグなどの必需品、また、ハンズフリーでさく乳ができるウェアラブルさく乳器や病院院用商品など、母乳育児用品ブランドとしては世界的に非常に強いブランドポジションを築いてきました。近年ではそれらに加え、新規領域として「ママや女性の健康増進」にもブランドを拡張し、商品開発などへの成長投資を継続することで、お客様の価値観の変化や時代のニーズに合わせ、ブランドを進化させています。その一つとしてすでに手掛けている産前・産後ケアカテゴリは、第9次中期経営計画における「サブ基幹商品」の一つである「女性ケア商品」として、今後の大きな成長ドライバーの柱に位置づけられています。今後も商品ラインアップの拡充や展開市場の開拓を通じて将来の事業の柱となるよう育成することに加え、女性ケアカテゴリの研究開発においてはピジョングループ全体をリードし、シナジー創出にも大きく貢献していきます。

また、当事業ではピジョンの70年以上におよぶ哺乳研究のノウハウを詰め込んだ哺乳器をランシノブランドで展開しており、近年ではその機能性の高さがEコマースの口コミ等で徐々に広がり、急速に販売を伸ばしています。一方で、米国および欧州における当社の哺乳器・乳首の市場シェアは現状それぞれ3%程度※4にとどまっていることから、当市場には極めて大きな成長ポテンシャルが秘められています。今後はこの欧米市場の攻略に向けて成長投資を拡大し、グループ全体の目標である「哺乳器・乳首グローバルシェア20%」の達成を力強く牽引していきます。そしてこの挑戦が、ひいては当社の事業戦略の基本方向性である「哺乳器・乳首世界シェア圧倒的No.1へ」の実現へと繋がっていくものと確信しています。

※4 当社調べ



Pigeon ESG/SDGs 基本方針

ビジョングループ（以下、当社グループ）では、社員一人ひとりが大切にする企業理念として「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」を設定しております。「Pigeon Group DNA」は「経営理念」「社是」で構成されており、当社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「存在意義」「Spirit」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”の拠り所です。当社グループでは、「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」を体現し、持続可能な社会の発展に貢献する方針を「Pigeon ESG/SDGs 基本方針」と設定し、解決しなければならない重要課題（マテリアリティ）や環境（E）・社会（S）・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とともに、製品やサービスの提供による新たな価値の創造により、SDGsに代表される社会課題の解決に貢献すべく事業活動を展開してまいります。

重要課題（マテリアリティ）	目指すべき姿
 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GH0/4 SBU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

サステナビリティ委員会

ビジョングループのESG経営を中長期的な視野でさらに深耕するため、2020年に「サステナビリティ委員会」を設立しました。委員長は、代表取締役社長から委任された経営役員である人材・サステナビリティ戦略統括責任者（CHRO）が務め、委員長から選任された委員で構成された業務執行機能として、ビジョングループのESGを推進します。本委員会では、サステナビリティ課題に対する中・長期目標の設定、重要課題の特定と定期的な見直し、重要課題の解決に向けた取り組みの進捗レビューを行います。設立以来、2026年2月までに委員会を14回開催し、重要課題の見直しや中長期環境目標の策定に向けた議論を行いました。策定した中長期環境目標は事業本部ごとの目標に落とし込まれ、各事業本部が責任を持って対策を実行しており、本委員会では、事業本部ごとの進捗をモニタリングし、レビューしています。なお、本委員会で議論した内容は、取締役会に報告しています。



2024 年（計2回開催）

- 各事業本部による取り組み進捗報告
- 重要課題について
 - 重要課題の進捗報告 - 2023年従業員エンゲージメント調査結果の共有
 - 第8次中期経営計画のGHG削減目標共有
 - 第9次中期経営計画に向けた情報共有
- 「脱炭素社会の実現」の取り組み進捗報告

2025 年（計2回開催）

- 各事業本部による取り組み進捗報告
- 第8次中期経営計画の脱炭素の取り組み報告
- 第9次中期経営計画に向けての各種方針、基準、目標設定について
- 第9次中期経営計画に向けての重要課題、目標更新について

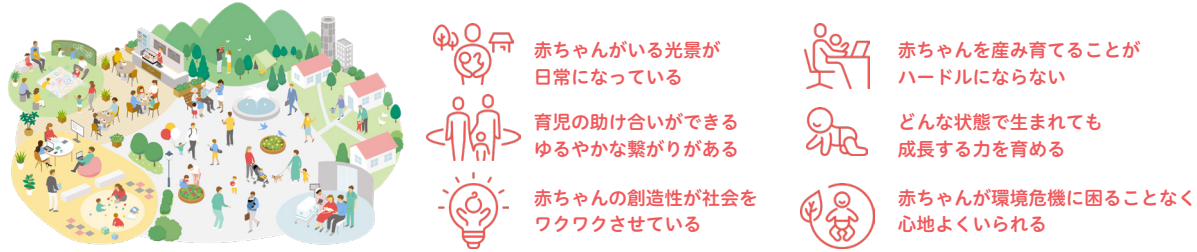
ビジョンのサステナビリティ経営

それぞれの立場や想いの違いを乗り越え、
ともに未来を築いていく「多項共創」へ

代表取締役社長
矢野 亮



私たちは、「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。そして、当社グループだけでなく、ステークホルダーの皆さまといっしょに実現したい「赤ちゃんにやさしい場所」を6つの社会の姿として描いています。「赤ちゃんにやさしい場所」を実現することが、当社グループの存在意義であり、私たちが事業を営む究極の目的です。この揺るぎない存在意義を、不確実な時代を切り拓く「羅針盤」として中心に据え、中長期的な視点で「赤ちゃんのご家族」にどのような価値（プラスのインパクト）をお届けできるかを考え、それを実行し続けること、それが私たちのサステナビリティ経営の核心です。



多項共創のビジネスへ

「環境や社会への配慮」と「経済的利益」は、とかく二項対立で語られがちです。しかし、私たちはそうは思いません。ビジネスとは本来、お客様、従業員、お取引先様、株主の皆さま、そして地球環境や地域社会といった、すべてのステークホルダーの皆さまの手によっていっしょに織りなされるものだからです。それぞれの立場や想いの違いを乗り越え、ともに未来を築いていく「多項共創」へ。私たちが目指す「赤ちゃんにやさしい場所」は、社会課題の解決がそのまま企業の成長へとつながる、まさにこの「多項共創」の未来を証明していく道のりだと確信しています。

プラスとマイナスのインパクトに向き合う

経営トップとして、事業活動が社会に「プラス」と「マイナス」の両方のインパクトを与えているという事実を直視することが重要だと考えています。これまで、GHG排出削減や容器包装におけるプラスチック使用量削減といった「負（マイナス）のインパクト」を減らす取り組みを着実に進めてきました。しかし、真のサステナビリティ経営は、この「守り」だけでは達成できません。私たちは今、事業を通じて社会にどのような「正（プラス）のインパクト」をもたらし、それをいかに持続可能な成長へとつなげていくか。その言語化と具現化に、強い覚悟を持って取り組んでいます。

ソーシャルインパクトの言語化と指標化への挑戦

プラスのインパクト創出に向け、私たちは価値創造ストーリーの視点を大きく進化させました。従来の「製品・サービスの提供（アウトプット）」や「顧客課題の解決（中間アウトカム）」にとどまらず、その先にある「社会や地球環境への長期的影響（最終アウトカム）」を常に意識する方向へ、全社のマインドを転換します。この最終アウトカムにおける私たちの想いが、「Giving every baby the best possible start.」です。私たちは、この想いを単なるスローガンに終わらせず行動で示すため、私たちの社会への貢献度を可視化する「ソーシャルインパクト」の言語化に着手しました。その第一歩として、私たちの活動を可視化する「ソーシャルインパクト」を設定し、第9次中期経営計画期間（2026年～2028年）における役員報酬制度※の中で、株式報酬の評価指標の一つとしました。

私たちは、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、赤ちゃんとお母さん、そのご家族を取り巻く社会課題への貢献や環境負荷の軽減に取り組み、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、この指標をアップデートしていきます。

※役員報酬制度はP.64 参照

豊かな未来を、次の世代へ

ビジネスの成長と社会の持続可能性は同義です。ビジョンはこれからも、変化を恐れず、ステークホルダーの皆さまとともに「多項共創」の精神で歩みを進めてまいります。赤ちゃんが健やかに育つサステナブルな社会の実現、そして次世代に誇れる事業の発展を目指し、全社一丸となって未来へのプラスのインパクト「Giving every baby the best possible start.」を創出し続けてまいります。



重要課題

事業競争力向上と
ビジネス強靱化

目指すべき姿

「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



個別課題

赤ちゃんの
授乳支援
P.40 ～ 45

赤ちゃんの健やかな
肌づくり支援

新ビジネス
創造
P.41

お客様の期待を超える
商品上市
P.41

「創って」「作って」
「届ける」体制の変革
P.40

赤ちゃんの授乳支援—哺乳器・乳首

世界シェア圧倒的No.1企業へ

当社グループは、2026年からスタートした第9次中期経営計画において、ピジョングループのDNAであり最大の強みである哺乳器・乳首にリソースを集中し、当社グループの持続的な成長と収益性を高めていきます。

現在ピジョンの哺乳器は、グローバルシェアNo.1を獲得していますが、その値は10%程度※とまだ大きな成長余地があります。赤ちゃんの命を支える哺乳器を世界中の赤ちゃんに届け、2035年にはグローバルシェア20%を実現し、世界シェア圧倒的No.1企業を目指します。この目標を達成するための最大の原動力は、当社が70年にわたり蓄積してきた「徹底した赤ちゃんの哺乳研究(研究開発力)」と、それを商品に落とし込む高度な「生産技術力」です。他社が真似できない当社の資産を最大限に活かし、世界最高品質の哺乳器を世界中の赤ちゃんにご家族に届けてまいります。

※Global Nursing Bottle Market 2026 by Manufacturers, Regions, Type and Application, Forecast to 2034, Global Info Research

地域別戦略(売上高成長イメージ)

世界シェア圧倒的No.1を達成するため、2035年に向けた長期的な成長イメージを策定しました。2025年から2035年における哺乳器・乳首売上高の年平均成長率(CAGR)イメージ6.0%(グループ全体)という高い成長目標を掲げ、地域ごとの特性に応じたグローバル戦略を展開していきます。

欧州では、高付加価値商品の投入による単価アップとシェア拡大を進め、北米においては、ブランド認知のさらなる向上による飛躍的なシェア拡大を目指します。また、出生数の多い東南アジアやインドでは、収益性が高く高付加価値な広口哺乳器へのシフト推進とともに圧倒的なブランドポジションの確立へと繋がります。すでに一定のシェアを持つ市場である、日本や中国においては、出産数が減少する環境に対応した高付加価値商品戦略をより進めていきます。

2025年から2035年における地域別哺乳器・乳首売上高の年平均成長率イメージ	
	CAGR
総額	6.0%
欧州	7.8%
北米	14.9%
東南アジア・インド	11.6%
日本	2.6%
中国	3.7%

個別課題の更新

第9次中期経営計画策定にあたり、重要課題(マテリアリティ)「事業競争力向上とビジネス強靱化」の個別課題の一つを『「創って」「作って」「届ける」体制の変革』に更新しました。いかなる環境変化の中でも、待たなしの育児シーンで必要とされる商品の供給を途切れさせない「強靱な供給基盤」を構築するため、開発(創る)、生産(作る)、SCM(届ける)がグローバル横断で一体となり、市場のニーズに迅速かつ柔軟に応える「機動力のあるグローバル体制」への変革を図ります。

この体制の構築の第一歩として、CPO/CSCO(製品&サプライチェーン戦略統括責任者)配下にグループ共通の開発・生産・調達戦略の策定および実行を担う組織を設置し、プロセスの最適化、効率化による利益率の向上を目指した取り組みを開始しています。さらに今後、他社との協業や共創を推進し、世界中の赤ちゃんとそのご家族によりよい商品を迅速に届けることで、中長期的な事業競争力の向上を進めてまいります。



個別課題の更新

更新前

強靱な商品供給体制の構築

更新後

「創って」「作って」「届ける」
体制の変革

新ビジネス創造

第8次中期経営計画では、育児家電、エイジアップ、女性ケアなどの商品カテゴリに注力してきました。最終年度の2025年には目標としていた新規領域の売上高100億円に対し110億円を超える売上高を達成しました。

第9次中期経営計画においては、当社の強みである哺乳器・乳首、スキンケアなどの商品群を「基幹商品」、基幹商品以外で収益貢献度の高い商品群に加え、育成してきた新規領域の商品群を「サブ基幹商品」と再定義し注力していきます。

また、基幹商品(スキンケア、オーラルケア)、サブ基幹商品(ドリンキングカップ、食べ物&飲み物)の4つの商品カテゴリについては、エイジアップとして顧客対象を広げ、より長く当社の商品をご使用いただけるよう、商品ラインアップ強化などに取り組みます。

基幹商品—オーラルケア(エイジアップ)

第9次中期経営計画におけるエイジアップ重点カテゴリの一つがオーラルケアです。商品の開発・販売はもちろん、子どもの歯科検診が義務化されていないマレーシアにおいては、子どもの正しいオーラルケアの方法を伝えるイベントの開催や歯科展示会・学会への参加による医療従事者やママ・パパへの啓発活動にも注力しています。赤ちゃんをいつも真に見つめ続けてきたピジョンだからできる活動を基盤に、0カ月の赤ちゃん向けの商品からキッズ向けの商品まで、一人ひとりの成長段階に合わせた幅広いラインアップを展開しています。赤ちゃんの頃から使い慣れたピジョンブランドとして、赤ちゃんが成長した後も使用できるオーラルケア商品を今後も拡充していきます。



サブ基幹商品—育児家電

共働き世帯や核家族の増加により、限られた時間を効率的に使いたいと考えるご家族が年々増加しています。当社では、赤ちゃんとそのご家族の生活にゆとりをもたらし、ほっと一息できる時間や、お子さまとのふれあいの時間につなげてほしいとの想いから育児家電の開発・販売に注力しています。日本では、「哺乳びんスチーム除菌・乾燥器 ポチットシリーズ」や「電動鼻吸い器 SHUPOT」が好調に推移しており、引き続きご好評をいただいています。「哺乳びんスチーム除菌・乾燥器 ポチットシリーズ」は2025年、子育て期のママ・パパたちの投票のみで選ばれる「マザーズセクション大賞」を受賞しました。育児家電カテゴリは当社の成長ドライバーとして着実な成長を遂げています。



哺乳びんスチーム除菌・乾燥器 ポチットスリム(日本)

サブ基幹商品—ドリンキングカップ(エイジアップ)

哺乳器を卒業した赤ちゃん、また哺乳器からカップやストローで飲むことに移行しようとする赤ちゃんやキッズが使用できるドリンキングカップの開発・販売にも注力しています。赤ちゃんにとって、「哺乳びんで飲むこと」から「カップやストローで飲むこと」への移行は、お口の動かし方が異なるため、難しさが伴います。当社の徹底した哺乳研究を活かし、移行がスムーズにできるよう飲み口を工夫したドリンキングカップのラインアップを拡充しています。哺乳器トップシェアを獲得している当社だから提供できる付加価値の高い商品を今後も多くの赤ちゃんにご家族に届けてまいります。



ドリンキングカップ(中国)

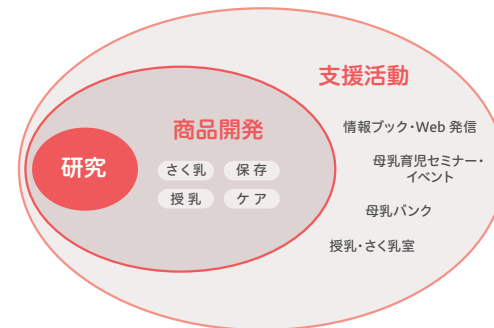
ピジョンの研究開発

赤ちゃんのご家族に寄り添う 哺乳器を届けたい。

— 赤ちゃん一人ひとりを救う世界最高の「哺乳器」を目指して —

— 母乳育児支援ステートメント —

私たちは適切な情報や商品・サービスを通して、
赤ちゃんとお母様が望むだけ長く母乳育児を続けられるよう応援します。
さまざまな理由で母乳育児が困難な場合も
赤ちゃんの健やかな成長のために最善な方法をお届けします。



赤ちゃんとお母様にとって大切な母乳育児を続けるために

ピジョンでは、いつでも安心して母乳育児が継続できるよう、「赤ちゃんがママのおっぱいを飲むときと同じような哺乳運動ができる」ことを目指して、哺乳器を開発しています。母乳には、生後6ヵ月までの赤ちゃんの成長と発達をサポートするために必要なすべての栄養素が含まれており、また、赤ちゃんの免疫力を強化し、感染症から守るはたらきがあります。赤ちゃんの成長と発達には母乳育児が第一の選択肢である——。この考え方の下で、ピジョンは「母乳育児支援ステートメント」を宣言し、商品開発と支援活動の両面から母乳育児を応援してきました。赤ちゃんが母乳を飲む最良の方法は、ママのおっぱいからの直接授乳で、赤ちゃんが望むだけの頻度と量を継続することにあります。しかし、赤ちゃんがママのおっぱいから直接飲めない事情を抱えている場合や、ママの健康状態や産後の体の回復状況、ライフスタイルの変化などによっては、直接授乳することが難しい場合もあります。このような場合には、さく乳した母乳を与える授乳方法もあります。このときに広くお使いいただいているのが哺乳器です。しかし、ママの乳首を吸わせたり、人工乳首を吸わせたりすることが、赤ちゃんの口腔反応を混乱させる原因になってしまうとの指摘もあります（下記、コラム参照）。この混乱が生じると、赤ちゃんが直接授乳を嫌がり、直接授乳の継続を難しくしてしまう場合があります。

哺乳器が母乳育児を阻害せず、直接授乳と併用できるようにするには、人工乳首をできるだけママのおっぱいに近づけ、赤ちゃんがどちらの乳首でも、本来の飲み方でスムーズに母乳を飲めるようにしなければいけません。

赤ちゃんの口腔反応の混乱とは？

WHOとUNICEFは、母親の乳首の吸啜と生理的に異なる人工乳首の使用時間が長くなると、赤ちゃんの口腔反応を混乱させ、母乳育児が困難になる可能性を指摘しています。*

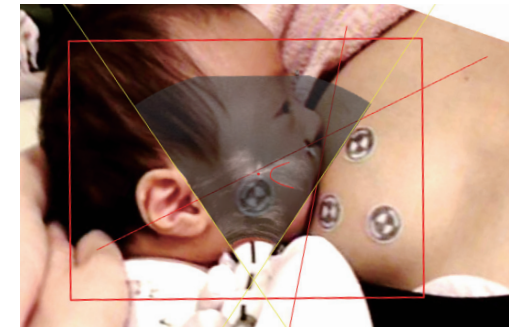
しかし赤ちゃんの吸啜生理やこのような現象はまだ完全に解明されておらず、さらなる研究が必要とされています。

※ WHO&UNICEF, IMPLEMENTATION GUIDANCE Protecting, promoting and supporting Breastfeeding in facilities providing maternity and newborn services: the revised BABY-FRIENDLY HOSPITAL INITIATIVE 2018

おっぱいの形や見た目を再現するのではなく、哺乳運動を再現する 70年にわたる研究と哺乳3原則の追求

そこでピジョンは、言葉を話せない赤ちゃんの哺乳運動のメカニズムを明らかにするため、70年にわたり、徹底した観察に基づく研究を続けてきました。赤ちゃんのおっぱいの飲み方は、大人がストローで吸うような飲み方とは異なります。赤ちゃんの口腔内で行われているさまざまな運動とはたらきは、外観を観察するだけでは分かりません。そのため、赤ちゃんの哺乳中の口腔内の動きを調べる口腔内観察カメラやエコー（超音波診断装置）、口腔内吸啜圧の測定装置など、独自の研究観察技術も生み出しながら研究を重ねました。そうして、赤ちゃんの哺乳には、乳首をパクッとくわえ（吸着）、舌の動きで母乳を引き出し（吸啜）、ごっくと飲む（嚥下）3つのはたらき「哺乳3原則」が大切であることを導き出しました。

中央研究所には赤ちゃんの行動観察を行うためのモニタールームを設置しており、近隣に住む年間250組以上の赤ちゃんとお母様にご協力いただくことで、日常的にモニター活動を行っています。モニタールームでは、ママに授乳してもらい、赤ちゃんがいつもどおりに哺乳している様子を、ビデオやエコーなどを用いて観察しており、直接授乳の際の哺乳運動と人工乳首による哺乳運動の比較研究も行います。そして研究成果は積極的に学会や論文で発表し、世界の哺乳研究にも貢献しています。ピジョンの研究がきっかけとなり、病産院との共同研究や産学連携が発展することも少なくありません。



承諾を得て掲載

哺乳の3原則

吸着

パクッとくわえて、口を乳首・乳輪にぴったり吸着させ、密閉状態をつくること

嚥下

ゴクンとなめらかに飲み込むこと

吸啜

「蠕動様運動」といわれる、舌の波打つような動きで、母乳を引き出すこと

TOPICS 哺乳器開発へのこだわり

「哺乳」を数値化する独自の計測技術

母乳が口の中に流れ込む際（栄養的吸啜）は吸う間隔が長くなる性質は知られていましたが、その客観的判定は困難でした。ピジョンは生後1～2ヵ月の乳児の哺乳を分析し、「吸啜間隔」の基準値を算出し、吸うリズムを数値化することで、母乳を嚥下しているかを客観的に推定する新しい方法を開発・実証しました。

さらに、ママの乳首のやわらかさを安全に測定する専用装置を開発しています。私たちはこれらの知見を、商品開発だけでなく、すべてのご家族と赤ちゃんの授乳支援へと繋げていきます。

当社のサイト「ピジョンのものづくり」より、詳細をご覧ください。

Web サイト <https://www.pigeon.co.jp/about/quality/>



観察から生まれた哺乳器 「母乳実感®」シリーズ

哺乳器の世界シェア1位^{*1}を誇るピジョン製品の中で、世界でも類を見ない、徹底した哺乳研究と企画・設計過程でのこだわりを商品開発につなげ、「哺乳びんはどれも同じ」というイメージをくつがえたのが、「母乳実感®」シリーズです。

この「母乳実感®」シリーズは2002年に初代を発売して以来、数多くの赤ちゃんのご家族に受け入れられ、2010年に販売を開始した第2世代「母乳実感®」は、2020年までの11年間で約1億4,000万本、乳首単体では約2億9,000万個が世界中で販売されました。日本において「母乳実感®」シリーズは、国内の病院・産院で最も多く採用され、日本では80%以上^{*2}の圧倒的なトップシェアを獲得しています。中国でも商品名「自然実感」シリーズとして2000年代前半に発売以来、ピジョンブランドへの高い信頼性や商品の機能性、安全性などが中国の幅広い世代のママ・パパに支持され、中国本土においてトップシェア^{*3}を獲得しています。

そのほかの海外市場においては商品名「SoftTouch™」シリーズとして発売しており、ほかのタイプの哺乳器とあわせて、ピジョンの哺乳器はインドネシア、シンガポール、タイ、ベトナムでもトップシェア^{*3}となっています。また、ピジョンの「母乳実感®」をベースにした「NaturalWave® Nipples」シリーズをランシノブランドで北米および欧州で展開し、母乳育児を続けたい多くのお客様に支持をいただくなど、ピジョンの「母乳実感®」シリーズは世界各国で高い評価を得ています。

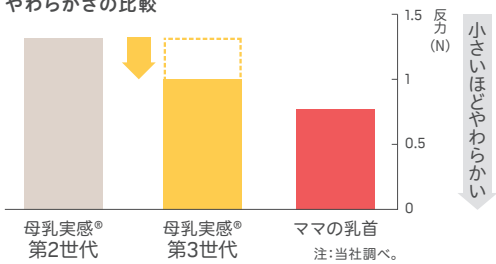
^{※1} 母乳実感®シリーズ以外の製品を含む ^{※2} 当社調べ（2024年12ヵ月平均。インターゲージPOS全国ベビーショップ・ドラッグストア合算拡大推計値）
^{※3} 当社調べ（哺乳器・乳首セルアウト、金額ベース）

進化を続ける哺乳器

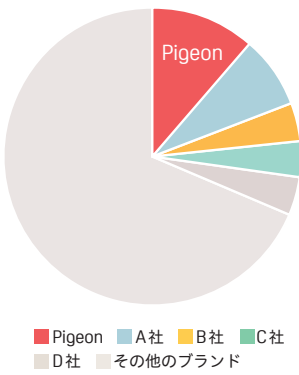
赤ちゃん一人ひとりを救う世界最高の「哺乳器」を目指してさらなる理想を追求し、ピジョンは2021年9月には中国で、2022年2月には日本で、第3世代の「母乳実感®」を発売しました。この乳首の素材には、やわらかさが一層向上したシリコーンを新開発し、採用しています。ただシリコーンは、やわらかくすればするほどちぎれやすい素材であるため、赤ちゃんが噛んでもちぎれることのないよう、配慮も必要です。こうした「理想のやわらかさ」と「耐久性」を追求した乳首の開発の裏には、試作に試作を重ねた開発者の努力と創意工夫がありました。また、赤ちゃんの成長に伴い吸う力、飲む量、噛む力も変わるため、吸い穴のサイズだけでなく乳首の硬度にも小刻みに変更を加えています。例えば、歯が生えてきた赤ちゃんが噛んでしまうケースも想定して、高月齢の赤ちゃん向けの乳首は十分な強度で設計しています。また、哺乳時にしっかり吸着できていないと、母乳やミルクが赤ちゃんの口角から漏れてしまうほか、乳首にも傷ができてしまうことがあるため、適切なくわえ込み深度の目安となる「ラッチオンライン」を新設計し、乳首の理想的な吸着を導いています。使う方に「正確にくわえさせなくては」とストレスにならないよう、そして赤ちゃんの飲み方の個性も考え、直線ではなくあえて波形で目安となる深さに幅をもたせています。ピジョンがお届けする人工乳首の数は、年間1億個を超えます。その一つひとつの安全性をより確かなものにするために、私たちは公的規格基準以外にも独自の厳しい品質管理基準を設けており、例えば工場における品質検査では、人工乳首1個につき15項目以上を検査します。成形サイズ、吸い穴、通気バルブ、弾力性といった機能検査は専用の計測機器を用いて行い、異物混入、ほこりの付着、樹脂のはみ出し・欠損といった外観検査は機械だけに頼ることなく、目視やルーペを使ってもチェックしています。人工乳首は赤ちゃんに栄養を届け、命を支える商品です。一つひとつの人工乳首の先に、一人ひとりのかけがえのない赤ちゃんがいることを胸に刻み、今日もすべての工場で、確かな品質を見極めていきます。



ママの乳首と母乳実感乳首SSサイズのやわらかさの比較



2025年 哺乳器グローバルシェア



出典：Global Nursing Bottle Market 2026 by Manufacturers, Regions, Type and Application, Forecast to 2034, Global Info Research



病産院向け哺乳器 - 専門的なケアを必要とする赤ちゃんに

ピジョンは、すべての赤ちゃんがよりよく哺乳できることを追求し、病産院のNICU（新生児集中治療室）との共同研究に取り組んでいます。専門的なケアを必要とする赤ちゃんに対しても、どの部分に困難が生じ、どの機能を支える商品を生み出せば赤ちゃんの哺乳をサポートできるのか、常に問いながら研究開発を進めています。これまでも、「^{こうしんこうがいつ}口唇口蓋裂児用哺乳器」「^{きゅうてつ}弱吸・吸用乳首」など、低出生体重児や障がいがある赤ちゃんの体への負担を最小限にしながら母乳やミルクをしっかり哺乳できる専用商品を提供しています。また、2022年には病産院向けに、早産児・低出生体重児にママの初乳を一滴でも多く届けられるよう初乳採取をサポートするデバイス「Precious Drop（プレシャスドロップ）」の提供を開始。2024年には、口唇裂・口蓋裂や疾患などで直接授乳や人工乳首での哺乳が困難な赤ちゃんのための哺乳器（細口哺乳器）をリニューアルした「ロングフィーダー」の発売を開始するなど、すべての赤ちゃんの栄養摂取の手助けをするため、研究開発を続けています。

そして、専門的なケアを必要とする赤ちゃんを常にサポートしてきたことで蓄積されたノウハウは、グループのものづくりに反映され、当社の商品力を支える大きな強みとなっています。



知的財産権への取り組み

知的財産権は企業の持続的発展に不可欠なものであり、正当に創造・保護・活用されることで健全な企業発展に寄与するものとピジョンは考えます。また、自社の製品を安心してお客様にお届けするためにも、知的財産活動を強化しています。特に、事業戦略における重要アイテムに関しては、知的財産権の取得強化を方針とし、開発部門と連携のうえ、権利取得後の活用場面を想定した対応を行っています。さらに近年では、Eコマースの発展で製品が越境し流通してしまう状況にあることから、当社ブランドの棄損についても知的財産部門で監視を強化しています。例えば、「母乳実感®」シリーズの事業展開では、模倣品への対応も視野に、広域にわたり意匠や商標の権利化を進めています。

この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしていきたいために

世界各地で高い評価をいただいているピジョンの哺乳器ですが、現状に満足することなく、今日もさらなる進化に向けた努力を積み重ねています。ピジョンが目指しているのは、必要とするすべての赤ちゃんにピジョンの哺乳器を届けることです。ピジョングループは、グローバルのベビーケア市場において未だ市場開拓の途上にあり、これからピジョンが関わることのできる赤ちゃんが、世界には大勢待っています。

一人ひとりの赤ちゃんが、その生まれ持った輝きを育みながら成長していけるよう、ピジョンはさらに研究開発を深化させ、新しいものづくりやサービスの開発を続けています。これまでご紹介したピジョンの哺乳器に対するこだわりや、徹底して赤ちゃんの哺乳運動を観察・研究し、商品開発へとつなげてきたそのノウハウや想いを具現化するだけでなく、サステナビリティの視点も考慮した新素材の研究開発や社会的価値も備えたユニークなものづくり、地域性を反映した商品の開発なども展開していきます。既進出国でも、未開拓地域でも、ピジョングループには成長の余地が十分にあり、赤ちゃんのことを誰よりも考えているピジョンだからこそ生み出せる、こだわりの詰まった商品をより多くの赤ちゃんに届けることで、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしていきます。



重要課題

環境負荷軽減

目指すべき姿

SDG 7 7.1 7.2 7.3 7.4 7.5 7.6 7.7 7.8 7.9 7.10 7.11 7.12 7.13 7.14 7.15

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

個別課題

温室効果ガス排出量削減 (Scope 1・2・3) P.48

循環型ものづくり P.49

持続可能な資源(紙・パーム油)の使用 P.50

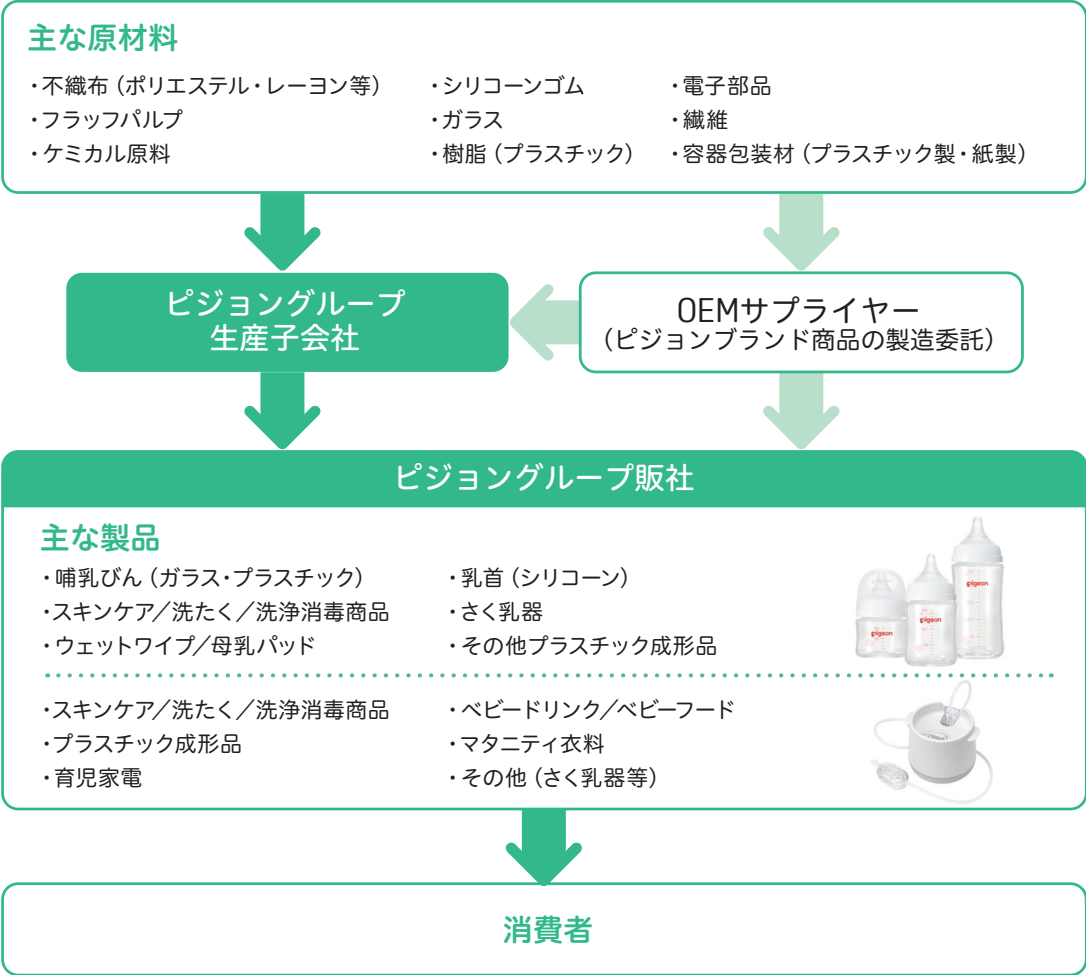
地球環境保全に対する基本的な考え(環境方針)

ピジョングループは、「Pigeon Group DNA/Pigeon Way」に基づき行動することを通して、限りある地球環境において持続可能な社会を形成し、「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、環境法規の遵守はもとより、あらゆる事業活動において環境との関わりを認識し、人類共通の課題である環境問題への積極的な取り組みを推進します。

そのために、省資源、エネルギーの利用効率の最大化を追求し、かつ、温室効果ガスや廃棄物、有害化学物質などの環境負荷物質の排出を低減することで、地球温暖化の抑制、環境汚染の予防および生物多様性の保全に努めます。

そして、それらの取り組みを推進するにあたっては、未来の地球環境により影響を及ぼすよう、お客様、お取引先様、地域社会などサプライチェーン上の多様なステークホルダーに対し事業活動を通じて適切な連携・協働を働きかけます。

ベビーケア・マタニティ用品のマテリアルフロー



中長期環境目標「Pigeon Green Action Plan」の更新

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の活動計画として2022年に「Pigeon Green Action Plan」を策定。そして社会・環境課題への取り組みの実効性をより高め着実な進捗を図るため、2026年に中長期環境目標「Pigeon Green Action Plan」の個別目標を拡充・更新しました。「脱炭素社会の実現」に向けては、2030年の温室効果ガス(GHG)排出量削減目標が科学的根拠に基づく「SBTi※」に認定され、2050年のスコープ1&2 GHG排出量ネットゼロ達成に向けたロードマップを明確にしています。「循環型社会の実現」においては、2030年までの商品パッケージにおける植物由来・再生素材の使用比率目標を50%から60%へと上方修正しました。また、製造工場における廃棄物の発生抑制に加え、売上原単位で毎年1%の水使用量削減を目指す新たな個別目標を設定しました。「自然共生社会の実現」に向けては、調達するパーム油のRSPO認証使用率100%や「パーム油・パーム核油およびそれらの誘導物」のトレーサビリティ確認、ドライ製品(母乳パッド等)に用いる紙・パルプの100%認証化とトレーサビリティ確認を新たに盛り込み、持続可能な調達を全社で推進してまいります。

※ SBTi (Science Based Targets initiative) は、CDP (カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)、国連グローバル・コンパクト (UNGC)、世界資源研究所 (WRI)、世界自然保護基金 (WWF) の4つの機関が共同で運営し、パリ協定目標達成に向け、企業に対して科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標を設定することを推進しています

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

2030年 Scope1&2 GHG排出量: **70%削減** (2018年度比総量)
Scope3 Category1&12 GHG排出量: **25%削減** (2021年度比総量)

2050年 Scope1&2 GHG排出量: **ネットゼロ**

循環型社会の実現

2030年 **パッケージの持続可能性**
植物由来または再生素材を使用したパッケージ: **60%** (重量比)
リユース/リサイクル/コンポスト可能なパッケージ: **100%**

2030年 **工場における環境負荷低減**
廃棄物の抑制: リユース・リサイクル率 **95%** 以上を維持
製造工場における水使用量の削減: 売上原単位で毎年 **1%** 削減

自然共生社会の実現

2030年 **パーム油の調達**
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)
自社生産のために調達する原材料「パーム油・パーム核油及びそれらの誘導物」のトレーサビリティ確認: **100%**

2030年 **紙・パルプの調達**
パッケージにおける持続可能な紙の使用率: **100%**
ドライ製品に使用する認証紙・認証パルプの比率: **100%**
ドライ製品に使用する紙・パルプの調達トレーサビリティの確認: **100%**

脱炭素社会の実現に向けた取り組み

ビジョンは、気候変動による地球環境とビジネス環境の変化から生じるビジネス上のリスクと機会、ならびにこれらがもたらしうる財務的影響を理解し、重要なリスクと機会を適切にマネジメントするため「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言への賛同を表明しています。

気候関連リスクおよび機会についての当社のガバナンスおよびリスクマネジメント

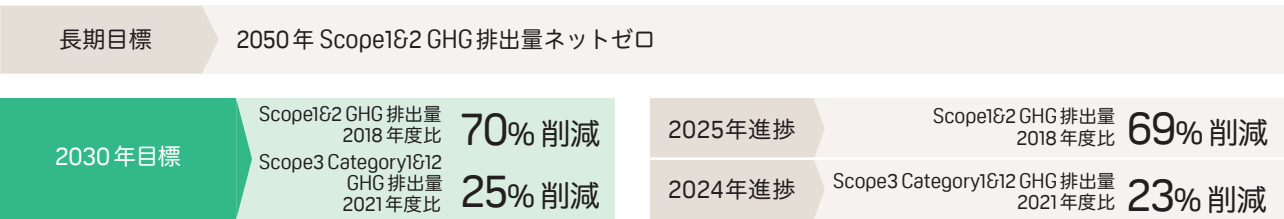
気候関連の課題のうち、水害により操業が中断するリスクなど、短期～中期的な発生可能性が高く事業継続に直結するリスクは「GH0 リスクマネジメント委員会」を中心にマネジメントを行っています。長期的な時間軸および事業を横断した視点で対応する必要がある課題に対しては「サステナビリティ委員会」にて、気候変動を含む環境保全に関する中・長期のグループ目標の設定と進捗評価を行っています。GH0 リスクマネジメント委員会およびサステナビリティ委員会はどちらも代表取締役社長から委任された経営役員が委員長を務め、両委員会における審議結果を取締役会へ報告しています。

戦略：気候シナリオ分析

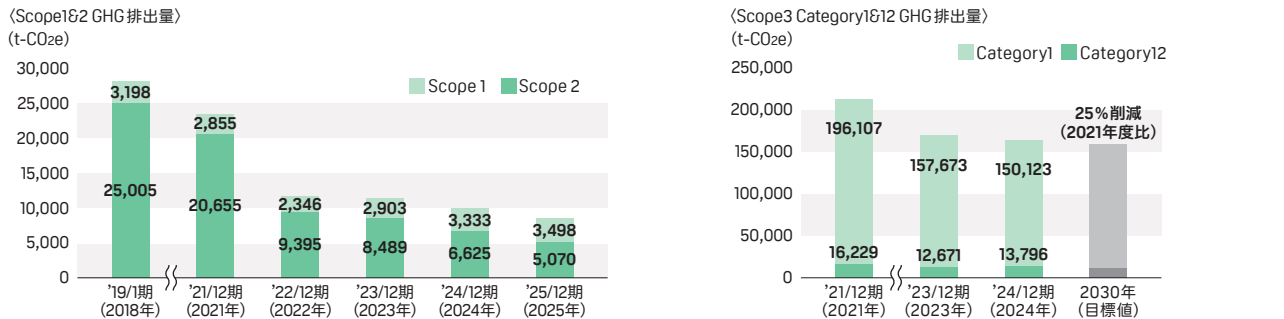
気候シナリオを用いたリスクおよび機会の分析を行うにあたり、まずは、中核ビジネスである日本事業および中国事業における哺乳器・乳首、スキンケアの製造・販売ビジネスを分析対象としました。世界平均気温の上昇を工業化前比1.5度に抑えるために脱炭素化へ向けて進む世界 (1.5度シナリオ) と炭素排出量が多く世界平均気温が4度上昇する世界 (4度シナリオ) の2つのシナリオに基づいて、2030年 (物理的リスクは2050年時点も考慮) の財務影響を分析しています。気候関連リスクおよび機会の詳細とこれらがもたらしうる潜在的な財務影響額は「ビジョングループ TCFD Report 2025」をご覧ください。

TCFD Report 2025 <https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/TCFDReport202512.pdf>

指標および目標



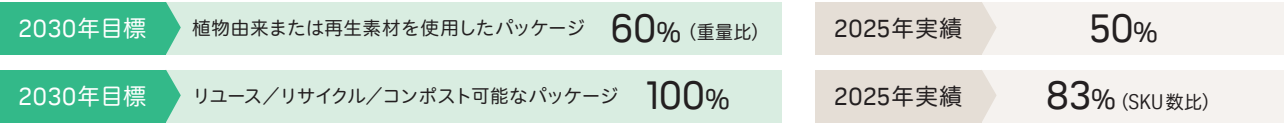
2025年4月、ビジョングループの温室効果ガス (GHG) 排出量削減目標のうち、2030年のGHG 排出量削減目標が科学的な根拠に基づいた SBT (science-based targets) 目標として SBTi に認定されました。2025年のScope1&2 GHG 排出量については、設備、機器の省エネルギー化および太陽光による自家発電量を増加させるとともに、再生電力への切り替えと再生可能電力エネルギー証書の購入を進めた結果、2018年度から69%減少しました。また、Scope3 GHG 排出量のうち、特に排出量の多い、原材料や資材の仕入れに関連する排出 (Category1) と販売した製品の廃棄に関連する排出 (Category12) において、2030年までに25%削減 (2021年度比) を目指して取り組みを進めています。



集計範囲：ビジョン株式会社および国内・海外の連結子会社。GHG プロトコルの組織境界の設定にあたっては、財務支配力基準を採用しています。連携財務諸表の対象となる連結子会社を算定範囲に含めています。注：Scope1 GHG 排出量において、'19/1月期～'22/12月期についてはエネルギー起源のCO₂のみを算定対象としています。'23/12月期からはメタンや亜酸化窒素を含むエネルギー起源以外の温室効果ガスについても算定対象としています。

循環型社会の実現に向けた取り組み

パッケージの持続可能性



2030年までに商品パッケージにおける植物由来または再生素材の使用比率を向上させることを目標に、石油由来のバージンプラスチック使用量の削減を進めています。この取り組みを加速させるため、2026年より商品パッケージにおける植物由来の素材または再生素材の使用比率目標を50%から60% (重量比) に上方修正しました。今後も、商品パッケージにおけるプラスチック使用量の削減を目指し、パッケージの紙化を継続して推進してまいります。また、ビジョングループは2030年までにすべての商品パッケージをリユース、リサイクルまたはコンポスト (堆肥化) 可能な設計にすることを目指しています。2025年には、シンガポールを中心に販売しているスキンケア商品の容器をリサイクルが難しい多層チューブからリサイクルがしやすい単一素材のモノマテリアルチューブに切り替えました。独自のフィルム構造を採用したことで、高い遮断性能 (品質保持力) を維持しながら単一素材化を実現し、それによりキャップを含む容器すべてがリサイクル可能になりました。今後も持続可能な社会の実現に向け、リユース・リサイクル・コンポスト可能なパッケージ素材の探求と導入を加速させてまいります。

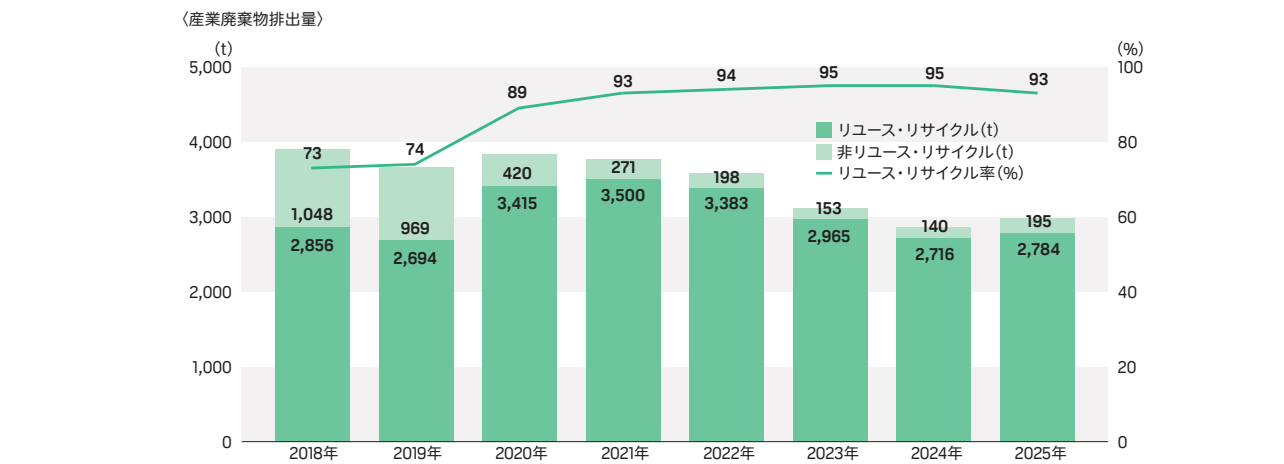


モノマテリアルチューブを採用した商品

工場における環境負荷低減



ビジョングループは、事業活動に伴い発生する産業廃棄物のうち、リユース・リサイクルされない産業廃棄物の削減に取り組んでいます。リユース・リサイクル率95%以上の維持を目標に掲げ、生産性の向上・歩留まり改善により、引き続き廃棄物となる原材料ロスの削減に努めるほか、生産過程での資材の廃棄量を最小限に抑えるため商品パッケージの設計を見直すなどの改良に取り組んでいます。



集計範囲：ビジョン株式会社および国内・海外の連結子会社 (算定カバレッジ100%)
注1：決算月変更のため、'19/12期の国内拠点の売上高および産業廃棄物排出量は2019年2月から12月までの11ヵ月分の実績値。
注2：リサイクルには、サーマルリサイクルを含む。

また、世界的な水ストレスの深刻化や気候変動に起因する水リスクを見据え、ビジョングループは水資源の保全を重要課題として位置づけています。これまでインドをはじめとする水ストレス地域での節水や、国内外の生産拠点における洗浄水の再利用 (水リサイクル) といった製造工程の改善により、水使用量の効率化と削減を継続的に推進してきました。今後、この資源循環型ものづくりの取り組みをさらに強固なものとするため、水使用量削減に関する定量的な中長期目標を新たに追加しました。この新たな目標設定を通じて、地域社会の水資源保全に直接的に貢献してまいります。

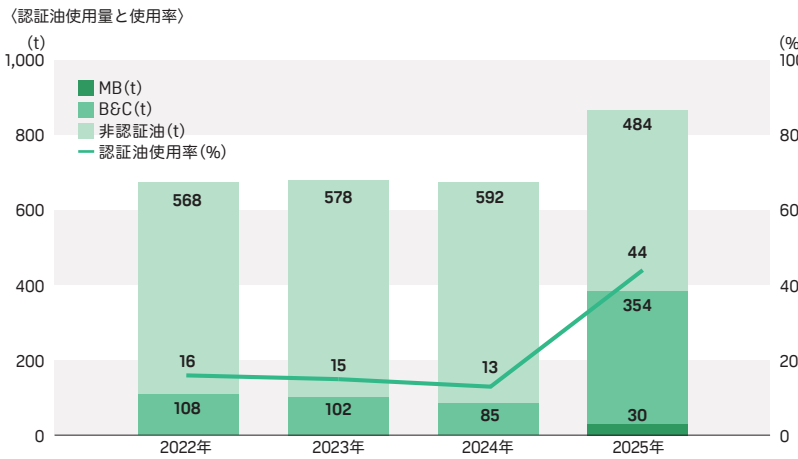
自然共生社会の実現に向けた取り組み

パーム油の調達

2030年目標	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)	2025年実績	44%
2030年目標	自社生産のために調達する原材料「パーム油・パーム核油およびそれらの誘導物」のトレーサビリティ確認	100%	2026年より取り組みを開始	

ピジョングループが製造、販売しているスキンケアや洗たく、洗浄消毒商品の原料の一部は、アブラヤシのパーム油、パーム核油から製造された成分を含んでいます。アブラヤシ商品の持続可能な使用を進めるため、熱帯雨林や生物多様性の保全など「持続可能なパーム油」の生産と利用促進を目的とした非営利団体である「RSPO（Roundtable on Sustainable Palm Oil: 持続可能なパーム油のための円卓会議）」※1に正会員として加盟しており、ピジョングループが生産しているスキンケア、洗たく、洗浄消毒商品においてRSPO認証パーム油を使用することを推進しています。2025年9月、当社の基幹工場であるピジョンホームプロダクツ株式会社、PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.、PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.、および関連販売拠点において、RSPO サプライチェーン認証※2の取得を完了しました。当社グループでは、2030年末までに、使用するパーム油誘導体をすべて認証油に切り換えることを目標に掲げています。2025年時点での実績は、認証油の比率44%（全体に占めるマスバランス品※3は8%）に達しました。さらに、当社が設計する自社ブランド製品に使用するパーム油は、持続可能性に配慮した搾油工場（ミル）まで追跡可能なものの購入を目指し、トレーサビリティの確保を目的に、当社と取引のある一次サプライヤーが調達する主要原料のミルリストを2030年までに100%公開することを目指します。

※1 持続可能なパーム油の生産と利用促進を目的とした非営利団体
※2 RSPO サプライチェーン認証：RSPO 認証原料がすべてのサプライチェーンで確実な受け渡しシステムが構築されていることを、外部審査員の監査を経て認証される制度です
※3 マスバランス品：認証油と非認証油を混ぜて数量管理した製品のことです



紙・パルプの調達

2030年目標	パッケージにおける持続可能な紙の使用率	100%	2025年実績	71%
2030年目標	ドライ製品※4に使用する認証紙・認証パルプの比率	100%	2026年より取り組みを開始	
2030年目標	ドライ製品※4に使用する紙・パルプの調達トレーサビリティ確認	100%	2026年より取り組みを開始	

自然共生社会の実現のため、ピジョングループは適切に管理された森林からの木材を原材料とした森林認証紙および再生紙の利用を推進しています。持続可能な調達に対する社会的な要請の高まりを受けて、パッケージにおける持続可能な紙の使用率100%に加え、ドライ製品※4についても認証紙・認証パルプの使用を推進し、トレーサビリティを確認します。原材料調達における透明性と持続可能性を追求することで生物多様性を育む自然環境を守り、お客様に安心してお選びいただける商品を提供します。

※4 ドライ製品はドライ製品（母乳パッド等）のパルプ・ティッシュ・剥離紙が対象

重要課題

社会課題への貢献

目指すべき姿

赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献

個別課題

支援が必要な赤ちゃんへの
新商品・サービス
P.51 ~ 52

病産院向け商品の
使用拡大
P.51 ~ 52

責任ある調達の
推進
P.53

コミュニティへの
参画・支援
P.52

早産で生まれた赤ちゃん、低体重で生まれた赤ちゃん、病気や外的疾患で治療が必要な赤ちゃんなど、専門的なケアを必要とする赤ちゃん一人ひとりの健やかな成長を支え、ご家族がより安心し幸せを実感できるように支援する活動を各国で行っています。

専門的なケアを必要とする赤ちゃん向けの商品

すべての赤ちゃんがよりよく哺乳できることを追求し、病産院のNICU（新生児集中治療室）との共同研究に取り組み、^{こうしんこうがいれつ}「口唇口蓋裂児用哺乳器」「弱吸^{きゅうてつ} 啜用乳首」など、低出生体重児や障がいがある赤ちゃんの体への負担を最小限にしながら母乳やミルクをしっかりと哺乳できる専用商品を提供しています。また「早期産児おしゃぶり Premie Care（プリーミーケア）」は、治療や処置などの痛みを緩和させる一つの方法として用いられています。2022年には病産院向けに、早産児・低出生体重児にママの初乳を一滴でも多く届けられるよう初乳採取をサポートするデバイス「Precious Drop（プレシャスドロップ）」の販売を日本で開始。2025年11月には赤ちゃんに初乳をあげたいと思うすべてのママに本商品を使用いただけるように公式オンラインショップでの一般販売も開始しました。中国では皮膚が未熟な赤ちゃんのトラブルを軽減するため、低出生体重児専用オイルを開発。2024年には、口唇裂・口蓋裂や疾患などで直接授乳や人工乳首での哺乳が困難な赤ちゃんのための哺乳器（細口哺乳器）をリニューアルした「ロングフィーダー」の発売を日本で開始しました。またインドで販売している「Paladai Baby Feeder」は100%シリコン製で、インドで伝統的に使われている金属製の新生児用授乳器（パラダイカップ）を基に、衛生性、耐久性といった使い勝手のよさを追求して開発された商品です。専門的なケアを必要とする赤ちゃんを常にサポートしてきたことで蓄積されたノウハウは、ピジョンのもののづくりに反映され、ピジョンの商品力を支える大きな強みとなっています。



赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献

当社グループは、重要課題「社会課題の貢献」の目指すべき姿として、「赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献」を掲げ、「支援が必要な赤ちゃんへの新商品・サービス」の導入、「病産院向け商品の使用拡大」を個別課題として取り組みを進めています。

当社グループでは、上記2つの取り組みを可視化する「ソーシャルインパクト」を設定し、第9次中期経営計画期間（2026年～2028年）における役員報酬制度の中で、株式報酬の評価指標の一つとしています。

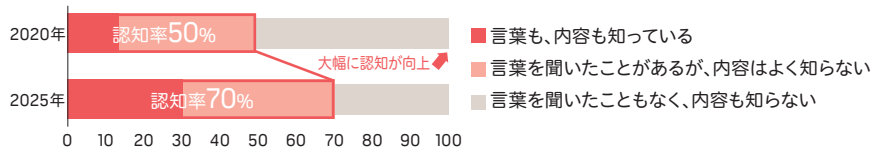
私たちは、これからもこの世界を赤ちゃんにやさしい場所にするための取り組みを加速させます。

役員報酬制度

専門的なケアを必要とする赤ちゃんにご家族向けの活動：母乳バンクを支援

専門的なケアを必要とする赤ちゃんにご家族向けの活動の一つとして、日本・中国・インド・インドネシア・ベトナムなどにおいて、母乳バンク※1を支援しています。2025年には、ピジョン本社1階に開設された「日本橋 母乳バンク」の開設5周年を記念し、チャリティイベントを実施。同年の意識調査※2では、母乳バンクについて「言葉も内容も知っている」「言葉を聞いたことがある」と回答したプレママ・ママの割合は約70%になり（2020年時点では約50%）、5年間で大幅に認知が向上しました。当社グループは今後も母乳バンクの普及活動を継続し、赤ちゃんにご家族を取り巻く社会課題の解決と企業価値向上を目指します。

母乳バンクを知っていますか？（プレママ・ママ計）



※1 早産や極低出生体重児（出生体重1,500g未満の赤ちゃん）が、必要な母乳を、自らの母親から得られない場合に、寄付母乳を低温殺菌処理し、「ドナーミルク」として提供する施設（「ドナーミルク」対象の赤ちゃんは日本における基準）

※2 調査対象者：プレママ・プレパパ（現在妊娠されている母親、現在妊娠されている配偶者がいる父親/20～49歳）516名、ママ・パパ（現在3歳未満の赤ちゃんを持つ母親、父親/20～49歳）516名 合計1,032名 実施期間：2025年6月26日～6月27日 調査主体：ピジョン株式会社 調査方法：インターネット調査



「日本橋 母乳バンク」開設5周年チャリティイベント

専門的なケアを必要とする赤ちゃんにご家族向けの活動：口唇裂・口蓋裂の赤ちゃんを支援

ピジョングループは、中国、シンガポール、インドネシア、タイ、マレーシアなど、世界各地で口唇裂・口蓋裂※3の赤ちゃんを支援する活動を行っています。中国では毎年非営利団体Operation Smileと協働し、口唇裂・口蓋裂の赤ちゃんにご家族や医療従事者に向けて栄養アセスメントや栄養トレーニング、当社の口唇裂・口蓋裂の赤ちゃん向け哺乳器の使用の実演を行っています。Operation Smileは、口唇裂・口蓋裂の手術の基準を1歳以上かつ体重10kg以上の赤ちゃんに定めており、口唇裂・口蓋裂の赤ちゃん向け哺乳器の使用は手術前の適切な栄養摂取に貢献します。このほか、手術の際の事務的なサポートにも参加しています。商品の寄贈や、寄付活動だけでなく、各国の社員がボランティアで支援を行うことで、赤ちゃんにご家族に寄り添い、また医療従事者とも連携を行うことで、ブランド力の強化・向上につなげていきます。

※3 先天性障がいの一つであり、軟口蓋あるいは硬口蓋またはその両方が閉鎖しない状態の口蓋裂と、口唇の一部に裂け目が現れる状態の口唇裂の総称

一般消費者向けセミナー・医療従事者向けセミナー

ピジョングループは、一般消費者向けのオンラインセミナーやイベントを各国で開催しています。日本では、助産師から学べるスキンケアについての基礎知識、先輩ママが教える沐浴・保湿の実技レッスン、ピジョン社員による肌ケアグッズレッスンなどをテーマにしたドラッグストアとの共同セミナーをプレママ・プレパパ向けに開催。2025年は合計348名が参加しました。海外においては、新生児期や授乳期のママ向けに母乳育児に関するセミナーをオンライン・オフラインの双方で実施。医療従事者と協働したセミナー開催を行っています。また、各国で母乳哺育・授乳支援などに携わる医師・助産師・看護師・保健師・栄養士・薬剤師などの医療従事者の方々が、ケアや支援をする際に活かせる情報を発信する、医療従事者向けセミナーも実施しています。日本では授乳支援や産後ケア、妊娠期の栄養摂取をテーマに、欧州でも母乳育児をテーマにセミナーを開催し、2025年も世界各国の病産院の医療従事者にご参加いただきました。当社グループは、医療従事者向けのセミナーを通じて、病院や産院での認知と信頼構築を目指します。



中国での支援活動の様子



トルコのセミナーの様子

人権尊重への取り組み

ピジョングループは人権尊重の取り組みを推進すべく、2024年5月に「ピジョングループ人権方針」を策定し取締役会の承認を受けました。ピジョンは、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するために、世界各国・地域で事業活動を行っています。Pigeon Group DNAにおいて、「愛」を経営理念・「愛を生むは愛のみ」を社是として掲げる当社グループにおいて、人権を尊重することは事業活動の基礎です。

そして、企業活動における人権への影響に責任を持って対応するために、代表取締役社長から委任された経営戦略統括責任者（CSO）が委員長を務める「GH0リスクマネジメント委員会」の重点リスクに「人権」を設定しました。同委員会の下、人材・サステナビリティ戦略統括責任者（CHRO）を人権リスクオーナーに定めて人権尊重に取り組み、その状況を取締役に定期的に報告しています。取締役会は、本方針の遵守状況や人権デュー・ディリジェンスの進捗についてモニタリングを行い、その取り組みを監督しています。「ピジョングループ人権方針」の詳細はWebサイトにてご覧ください。

Web サイト https://www.pigeon.co.jp/sustainability/social_top/humanrights/

2025年度の取り組み

「ピジョングループ人権方針」の下、2025年はより実効的な是正活動を推進しました。日本では人権への負の影響の防止と軽減に注力するために新たな推進体制を立ち上げました。2025年6月の第1回会議を皮切りに、前年の人権リスク調査で特定されたハラスメントや労働時間などの重要リスクに対する是正アクションとヒアリング等による実態把握と是正措置、効果のモニタリングを行っています。また海外グループ会社への展開も加速させ、中国やシンガポールでは人権教育のe-ラーニングを実施し、人権意識向上に努めています。サプライチェーンにおいても、対話のための「責任ある調達実現のためのパートナーシップブック」の開示を行いました。今後も通報窓口の活用や定期調査を継続し、国連グローバル・コンパクトの10原則の実現へ向けて取り組みます。

責任ある調達の推進

ピジョングループは調達活動における基本的な考え方と姿勢を示した「CSR調達方針」と、パートナー（サプライヤー）の皆さまとの活動指針となる「CSR調達ガイドライン」を制定しています。「CSR調達方針」と「CSR調達ガイドライン」は日本語だけでなく、中国語、英語等（9カ国語）に訳し、これらの方針およびガイドラインに基づき、調達する商品や原材料の品質と安定供給を追求するとともに、パートナーの皆さまとWin-Winの関係を構築しながら、法令遵守と高い倫理観の下で公正な取引を行っています。また、パートナーの皆さまにおけるESGに関する取り組みの把握とサプライチェーン上における課題認識を目的として、年1回CSR調達アセスメント調査を実施し、結果を開示しています。

CSR調達アセスメント（2025年）

〈集計範囲〉

日本事業、中国事業、シンガポール事業、米州・欧州事業※

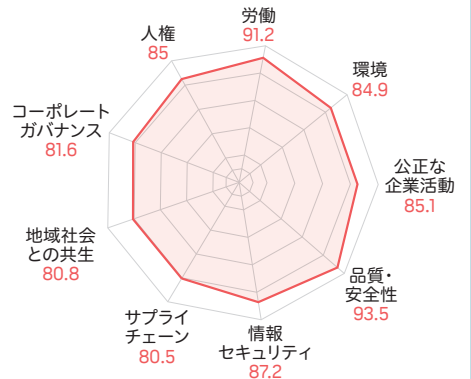
※2026年3月27日付で「ランシン事業」は「米州・欧州事業」へ名称を変更し、2026年12月期より適用となります

〈対象サプライヤー〉

2025年の調査では、上記4事業の販売子会社および生産子会社におけるすべての1次サプライヤー（計536社）を対象に、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）の「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」を送付し、471社から回答を得ました（回答率87.9%）。

〈調査結果〉

全体の平均得点率は86.0%となり、前年の84.6%から向上しています。「品質・安全性」「労働」の項目は90%以上を維持したほか、80%未満であった「CSRに関わるコーポレートガバナンス」「サプライチェーン」「地域社会との共生」の各項目が80%を超えるなどの進捗がみられました。調査で明らかになった課題に対しては、サプライヤーの皆さまとともに改善に取り組み、社会課題の解決への貢献とより強固な関係性の構築を図ります。



日本事業では、パートナーの皆さまとの相互コミュニケーションの機会として、業績報告と方針説明を目的とした「報告会」を年1回実施しており、その中でCSR調達アセスメントについても説明をしています。2025年は3月に説明会を実施し、52社に参加いただきました。新規パートナー様に対しては事前のリスク評価を行っています。今後は「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」を新規選定時にも標準採用し、人権、労働、環境、公正な企業活動（腐敗、贈収賄の防止や競争法の遵守等を含む）、品質・安全性、サプライチェーン、地域社会の観点を含む、総合的な評価を行えるよう準備を進めています。



重要課題

存在意義実現のための
人材・組織風土

目指すべき姿

「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

個別課題

自己実現と成長できる
働きがいのある会社
P.55 ～ 57

挑戦できる
組織風土
P.57

人材への
投資拡大
P.56

ダイバーシティ・エクイティ&
インクルージョン推進
P.55

重要課題「人材・組織風土の醸成」の解決と、経営戦略の実行

当社は「この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」というパーパスの具現化に向け、「人材・組織風土の醸成」を人的資本経営の核に据えています。

第9次中期経営計画では、ピジョン・ランシノ両ブランドのシナジーを最大化する「地域別事業本部体制」へと移行し、また、グローバル横断の機能組織を構築しました。この新体制を牽引する社員には、多様な価値観を持つ世界中の仲間と共創し、新たな価値創造へ果敢に挑戦する「One Pigeon」の体現が求められます。

この戦略の実現確度を高めるため、当社は新たな人材戦略を策定しました。強みである「パーパスへの高い共感」をさらに深化させ、戦略実行を牽引する人材へ戦略的投資を実行することで、社員の成長とエンゲージメント向上を加速させます。人的資本の価値を最大化し、確固たる組織基盤の下でパーパスの実現を追求してまいります。

新中計で求める人材特性		人材戦略の柱		成果・モニタリング指標		
Integrity (誠実)	多様な意見に耳を傾け 対話による信頼構築	Pillars(柱)	DE&I推進	役員多様性(女性・外国籍) 日本:女性管理職比率	2025 26% 10%	2028KPI 30% 15%
Dedication (あくなき追及)	変化を前向きに捉え 新しいやり方や価値に挑戦		People (人)	サクセッション プラン充足率	26%	30+%
Synergy (未来をつくるシナジー)	One Pigeonの精神で 共に新しい価値を創造		Organization (組織)	事業毎に労働生産性をモニタリング		
Enjoy (ワクワクをカに)	Pigeonの「想い(製品)」を 世界中に広げる		Culture (文化)	パーパス共感スコア 学び・挑戦スコア	64%	80%

人材戦略

当社の人材戦略は、「DE&I」「People」「Organization」「Culture」の4つの柱を軸に、人的資本への戦略的投資を実行します。

- ・ **DE&I**：多様な価値観を経営に反映すべく役員層の多様化を推進し、国内管理職の多様性を改善します。
- ・ **People**：グローバル戦略を担うコアポジションの要件を定義し、タレントプールの育成・配置を強化します。
サクセッションプランの高度化により、事業成長を牽引するコア人材の層を厚くします。
- ・ **Organization**：社員のデジタルスキル向上とデジタル・AIの活用により業務プロセスを効率化し、労働生産性を高めます。
これにより、社員が高付加価値なコア業務に集中できる環境を整えます。
- ・ **Culture**：強みである「パーパスへの高い共感」を維持しつつ、心理的安全性を高め、「失敗を恐れず自発的に挑戦する」カルチャーを醸成します。

これら4つの取り組みを通じて重要課題を解決し、社員の自律的成長とエンゲージメント向上を図ってまいります。

戦略実行とガバナンス体制

ピジョングループでは、人的資本戦略を取締役会における重要アジェンダの一つと位置づけ、その戦略実行状況の監督およびモニタリングを継続的に実施しています。これまでは日本を中心とした戦略が主体でしたが、グループ全体での戦略実行体制を強化すべく、各ビジネスユニット(BU)の人事責任者を一堂に会する「People Strategy Leaders Meeting」を構築いたしました。当会議体は年4回開催(うち数回は対面式)し、人事領域のキーパーソンが一堂に会することで、相互の信頼関係と一体感の醸成を図っています。さらに、事務局とのダイレクト



なミーティングを毎月実施し、密なコミュニケーションを維持するハイブリッドな運用を行っています。この取り組みを通じて、メンバー一人ひとりがグループ全体の人的資本戦略を「自分事」として深く理解し、それぞれのBUへ確実に落とし込んで実行する体制が整いました。グループ全体が足並みを揃え、同じ目線で戦略実行の要(かなめ)となることで、人的資本経営の実効性をより一層高めてまいります。



DE&I推進

当社グループは、多様な価値観の尊重がイノベーション創出に不可欠であると考え、属性を問わず意欲と能力のある人材を積極的に採用しています。また、育児・介護・疾病などの両立支援や働き方改革を推進し、誰もが能力を発揮できる環境整備に努めています。特に女性活躍推進については、「スキル支援」「職場の意識改革」「制度拡充」の軸でハード・ソフト両面から取り組んできました。なお、多様な視点の確保に向けた中途採用も強化しており、2025年12月末時点の国内管理職の55.6%を中途採用者が占めています。

	66期 2022年12月	67期 2023年12月	68期 2024年12月期	69期 2025年12月期
女性管理職比率	26.2%	26.8%	26.4%	26.4%
管理職外国人比率	1.54%	1.41%	1.39%	0.00%
管理職中途比率	46.15%	52.11%	52.78%	55.56%

2025年12月期におけるグループ全体の女性管理職比率は38%です。一方で、女性役員比率は26%、日本単体の女性管理職比率は26.4%にとどまり、ともに目標である30%に届いておらず、国内における登用に課題があると認識しています。

この乖離を埋めるため、人材育成を加速させています。2025年に試行した女性社員向け社内メンター制度では、管理職への興味関心スコアが大幅に改善しました。2026年以降も本制度を継続し、次期マネージャー候補への機会提供を強化します。また、女性役員比率の向上に向けては、サクセッションプラン(後継者育成計画)を通じた候補者層の拡充を進めてまいります。

～男性育休取得率10年連続実質100%※+取得日数45日超～ ※対象者が育児休業取得可能期間に制度を利用した割合

ピジョンは子育てに携わる企業として、社員の出産・子育て支援の制度を早くから拡充し、2006年からは子どもの誕生後、1ヵ月間の有給休暇を取得できる「ひとつきいっしょ」を運用しています。制度開始時は、取得が進まなかった時期もあり、要因として周囲への負担やキャリアへの影響を懸念する声がありました。しかし、「女性が活躍するためには、男女平等に育児を分担できる世の中でなければならない」という考えと「取得できない場合は理由を説明するように」というトップメッセージもあり、取得率は10年連続で100%を達成し、男性が育休を取得するのが当然という社内風土が形成されました。2022年には「社員で作り上げる育児制度プロジェクト」を立ち上げ、社員の声を反映してさらに柔軟な働き方を支援する制度を導入しています。また、子どもが生まれた社員全員が、育児の様子や育児経験から得た気づきなどを育児レポートとして提出し、社内サイトで共有しています。そして「ピジョンの社員だって悩みながら子育てをしていることを社外の子育て世代に伝えたい」という社員たちの強い想いから、10年蓄積したレポートをPigeon Frontier Awardsのプロジェクトにより書籍化し発売しています。2025年からは、3ヵ月育休取得できる「すくすくいっしょ」を制度化し、運用しています。



戦略実行を牽引する人材の育成・獲得

〈持続的な成長を支えるサクセッションプランの構築と次世代リーダー育成〉

中長期的な企業価値向上のため、当社はサクセッションプランの高度化に取り組んでいます。2025年は「コアポジション」の特定と職務記述書（JD）の整備を完了し、客観的基準に基づく候補者選定を実施しました。一連のプロセスで浮き彫りとなった特定の重要ポジションにおける「サクセッサの充足率」という課題を真摯に受け止め、次なるフェーズとして候補者の「育成」に注力してまいります。

〈社員の育成体系〉

当社グループは「社会の変化を捉え、自ら能動的にアップデートし続ける多様な専門家集団」を人材育成方針に掲げています。そのため、会社が主催するビジネススキル向上研修はすべて手上げ式（公募型）としており、社員の自主性と自律的なキャリア開発を最大限に重視した人材育成に取り組んでいます。

共通実施				部門別実施	キャリア支援
役割別人材育成		選抜	テーマ別	職種別専門	
マネジメント 職群	マネジメント クラス	次世代経営人材育成 グローバル人材育成 リーダー塾	ダイバーシティ 右脳思考 DX推進 など	Pigeon Way コンプライアンス 確定拠出年金 など	Accelerate My Career (AMC) プログラム ・社外留職 ・プロボノ・ボランティア 休暇 ・社内公募 ・社内プロボノ ・社内インターン ・年代別キャリア 研修 など
プロフェッショナル 職群	リーダー クラス				
	スタッフ クラス				

〈リーダー塾〉

次期管理職層の人材プール形成に向け、2023年より3年サイクルで「リーダー塾」を開講しており、2026年度は第2期を実施しています。若手・中堅層から自薦で募った意欲高い人材を選抜し、次世代リーダーに必要なマインドセットや問題解決スキルを習得します。研修の核となるチームプロジェクトでは、各部門の実課題の特定から解決策の立案、成果物の創出までを一気通貫で経験。単なる座学にとどまらない実戦経験を通じ、自ら考え行動できる次世代リーダー層を体系的に厚くし、グループ全体の駆動力を高めてまいります。

労働生産性向上

当社グループは、持続的な成長と強固な経営基盤の確立に向け、「グローバル組織最適化」と「労働生産性向上」を最重要課題に掲げています。2026年に、労働生産性を測定する共通指標の設定に合意し、グループ全体でのモニタリング体制を構築いたしました。さらに、生産性向上の原動力となるDX推進においてもグローバル共通の目標を定め、各BUでグッドプラクティスを横展開する情報共有プラットフォームを確立しています。

〈国内DX：実課題を解決する2段階の選抜育成プログラム〉

国内においては、DXの基盤となる「社員のデジタルリテラシーの底上げ」に注力しています。2025年度に実施した基礎学力判定テストによる現状把握を踏まえ、2026年度からは実効性の高い2段階の育成プログラムを始動いたします。まず100名超の社員を対象としたデジタル基礎研修を実施し、その後、提出されたレポートに基づき選抜された20名に対して、実際の業務課題をデジタル技術で解決・効率化する実践型プログラムへと移行します。本プログラムは情報システム部門と密に連携し、研修と個別サポートを組み合わせることで、現場発の業務改善を確実なものとし、グローバル展開においては、AI技術をはじめとする先端テクノロジーを利活用し、すでに業務効率化で先行している国・地域との情報交換を活発化させています。これにより、成功モデルをグループ全体へ迅速に伝播させ、グローバル全社での業務効率化と価値創造の加速を実現してまいります。

エンゲージメント

ピジョングループは、それぞれ異なる価値観や考え方をもち、高い専門性を持った多様な社員がエンゲージメント高くいきいきと働くことが、経済的価値および社会的価値の向上につながるものと考えています。社員エンゲージメントの状態を測定するため、2023年度からグローバルでエンゲージメントサーベイを実施しています。Pigeon Wayへの共感と会社の存在意義との繋がりが、社員エンゲージメントと相関性が高いことから、Gallup社が提供するサーベイに当社の独自設問を追加しています。2025年はエンゲージメントスコアが前年対比向上しましたが、目標としていたKPIはやや未達となりました。パーパスへの共感が高いスコアであるものの、心理的安全を測る質問に関しては伸びしろがあります。第9次中期経営計画期間では、社員の心理的安全を高められるような風土にフォーカスをした取り組みを強化し、より一層のエンゲージメントの向上を図っていきます。

社員の挑戦を応援 Pigeon Frontier Awards

社員の力を最大限に発揮できるよう、失敗を恐れず未来に向けて挑戦することを応援・表彰するPigeon Frontier Awards（PFA）制度を2019年に導入しました。この制度では、全社員から自由なアイデアや新しい事業構想を募集し、その中ですばらしい取り組みを表彰するだけでなく、提案された構想を将来的な事業化も視野に発展させていきます。アイデアを実現したい強い気持ちや、それを諦めない熱意がある全社員に応募資格があり、2022年からは応募資格をピジョン株式会社所属の社員に限らず、国内グループ会社の社員に広げました。これまでに計96件のアイデアが提案され、うち25件がプロジェクト化されました。すでに6件が社会にリリースされ、現在も複数プロジェクトが進行中です。本取り組みへの延べ参加人数は100名を超えており、社員の自由な発想を具現化する場としてだけでなく、挑戦のプロセスを通じた自己成長に大きく寄与しています。



PFAの特徴

1.働いていて楽しい時間を増やすこと 2.社員が未来に向けて失敗を恐れず挑戦すること 3.スピード感を持ってアイデアをカタチにするための社長直下プロジェクト

採用プロジェクト

- ・2020年採用プロジェクト「Care babies the way they are at NICU」ニュースリリース「初乳採取サポートデバイス『Precious Drop』発売」
- ・2021年採用プロジェクト「育児レポートを書籍化して多くの人に届けよう」ニュースリリース「書籍『ピジョンの子育て』発売」
- ・2021年採用プロジェクト「哺乳瓶再利用計画」Maker's push「ずっと使える哺乳びんへ「母乳実感パーツ」に込められた思い」
- ・2024年採用プロジェクト「Pigeon ミニチュアコレクション」ニュースリリース「大人気育児用品が「ガシャポン®」に「ピジョンミニチュアム」

健康経営

当社は、「社員が健康でいきいきと働くことができる会社」を目指し、社員の健康維持・増進をサポートし、活力に満ちた職場環境の実現に努めています。社長直下の健康経営推進体制を整え、産業医・保健師や健康保険組合とも連携のうえ、禁煙、健診受診管理の整備、メンタルヘルス対策などに積極的に取り組んでいるほか、2016年からの男性社員育休取得100%の維持や、女性の健康課題に対する教育、ピジョン独自の制度となる女性の生理のほかPMSや更年期症状にも着目した「ウェルネス休暇」の新設、増えてきている介護に関する教育や相談窓口の設置等、属性やジェンダーの垣根を超えた社員同士の理解と風土づくりにも取り組んでいます。このような取り組みと成果が認められ、特に優れた健康経営を実践している上場企業として、経済産業省および東京証券取引所より「健康経営銘柄2026」に選定されました。あわせて、優良な健康経営を実践している法人として、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」にも5年連続で認定され、2026年はそのうち上位500法人に冠される「ホワイト500」にも認定されました。認定法人として当社実践内容についてのお取引先企業への情報提供や、健康推進に向けた施策の共同実施等にも積極的に取り組んでまいります。





重要課題

強固な経営基盤の構築

目指すべき姿

中長期的な企業価値向上のためのGHO / 4 SBU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

個別課題

グループガバナンス強化
P.58 ～ 60

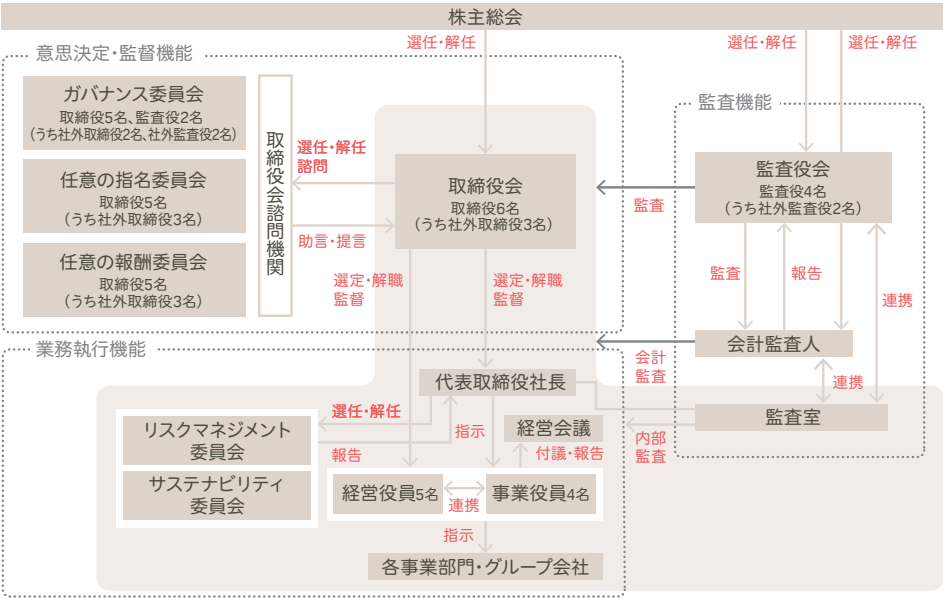
コンプライアンス強化
P.61

リスクマネジメント強化
P.63

ステークホルダーとの対話
P.15

コーポレート・ガバナンス

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います。現在の主たる経営体制（会議体）は、独立社外取締役3名を含む6名（男性5名、女性1名／日本国籍6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代表取締役社長の指名する取締役および委任型執行役員であるグループ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います。なお、グループ執行役員を7名選任し、業務執行取締役2名と合わせて、代表取締役社長直下に経営役員（5名）および事業役員（4名）として配置しています。この配置により、「製品＆サプライチェーン戦略」、「経営戦略」、「財務戦略」、「人材・サステナビリティ戦略」および「ブランド戦略」といった当社グループにとって重要な機能戦略をグローバルに事業本部横断で実行し、効率的かつ高度に経営基盤強化と事業成長を図ることができる体制にしています。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下、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います。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いましたが、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います。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回設定しています。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、活動しています。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います。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います。以上のとおり、当社は、取締役会、監査役会および経営会議を中心とする現在の経営形態の下、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ほか、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います。



コーポレート・ガバナンス体制図

ガバナンス委員会

当社は、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のために、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、委員の過半数を社外役員とするガバナンス委員会を設置しています。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さまざまな課題等について、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・提言を行っています。なお、2025年度においては、未来戦略会議テーマの検討、取締役会の運営の検討、グループガバナンス評価の実施・検討、ガバナンスに関する課題のロングリスト更新、取締役会の実効性評価の実施等を行いました。

グループガバナンス強化

当社グループは、ピジョン株式会社および連結子会社の計27社で構成されており、グループ全社を統括するグローバルヘッドオフィス（GHO）および、事業セグメントである日本事業、中国事業、シンガポール事業、米州・欧州事業の4つで事業を運営しています。当社グループの中長期での成長と収益性の向上を目指し、グループ経営における「攻め」と「守り」両面でいかにガバナンスを働かせるか、事業ポートフォリオをどのように最適化し、実効性のあるグループガバナンスをどのように実行するか、これらが当社グループにおける重要課題と考え「グループガバナンス強化」を個別課題に設定しています。ピジョン株式会社は、株主として信頼関係に基づく積極的な対話を通じて当社グループ各社の取締役会等における重要な意思決定に関与するとともに、当社を含む各事業、当社グループ各社の連携を推進します。また、Pigeon Group DNAやPigeon Wayを共有し実践すること、グローバルヘッドオフィス（GHO）主導の下、事業環境の変化やサステナビリティに関する課題に迅速・適切に対応するとともに、当社グループの事業ポートフォリオをより確固たるものに進化させ、企業価値の最大化を図ります。

内部監査

内部監査の目的と役割

当社における内部監査は、当社および関係会社が価値を創造、保全、維持する能力を高めることを目的としており、以下の2つの役割を担っています。

- ①アシュアランス：コンプライアンスおよび組織運営状況に関する現状の評価と課題の指摘、ならびに是正策の提示
- ②アドバイザリー：将来を見据えた戦略的助言、および組織全体の最適化に向けた提言

内部監査体制および連携

当社の内部監査機能として、代表取締役社長直轄の独立組織である監査室（8名[※]）を設置しています。監査役会および会計監査人とは、定期・不定期に情報共有を図るとともに、必要に応じて共同での調査や検証を実施しています。また、効率的かつ堅固な監視・監督を実現するべく、法務部門、経理財務部門、リスクマネジメント委員会などの2線機能とも緊密に連携しています。当社において重要拠点である中国に内部監査部門を設置しました。本社監査室をレポートラインとし、海外拠点の監査体制強化も図っています。 ※2026年6月時点

内部監査の範囲

当社監査室は、本社および国内外関係会社のすべての拠点と部門に対して、内部監査を実施しています。また、上記の目的を達成するために、以下を含む業務と組織運営の全般を内部監査の対象としています。

- ①ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制
- ②事業、部門、またはプロジェクトの目的、戦略、計画、および実績
- ③組織文化および風土（企業倫理を含む）

内部監査の状況等の詳細はWebサイトをご確認ください。

Webサイト https://www.pigeon.co.jp/sustainability/governance_top/governance/

取締役会の実効性評価

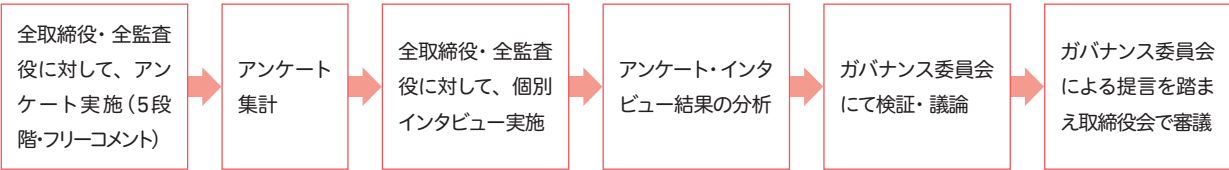
当社では、取締役会およびガバナンスの実効性を強化するため、毎年取締役会の実効性評価を実施しています。

2025 年度の実効性評価および分析の方法

【実施時期】2025 年 10 月～11 月

【回答者】取締役および監査役（計 12 名）

【プロセス】



【質問事項（大項目）】

- ① 取締役会の役割・機能

② 取締役会の構成・規模

③ 取締役会の運営

④ 監査機関との連携
- ⑤ 社外取締役への活躍機会提供

⑥ 株主・投資家とのエンゲージメント

⑦ 諮問機関（任意の指名委員会・報酬委員会、ガバナンス委員会）

2024 年度の課題・取り組み内容、2025 年度の評価結果・課題および今後の取り組み

2024 年度の評価結果を踏まえた課題	2025 年度の取り組み内容
中長期の成長戦略構築とステークホルダーに伝わる情報発信の検討	未来戦略会議等における次期中期経営計画を中心とした中長期の成長戦略に関する議論の実施
取締役会におけるより高度な監督機能の発揮	監査部門・監査役を中心とした社内プロジェクトによるグループガバナンス評価の実施
取締役会における充実した議論・迅速な意思決定の実現	事前確認会の実施方法・回数の変更、社外役員連絡会の実施



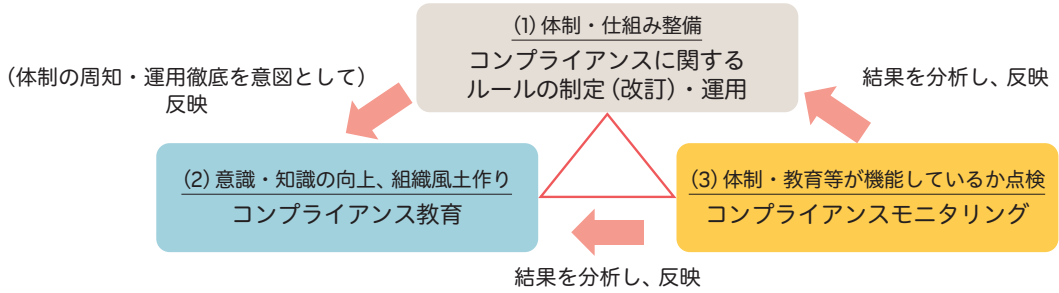
2025 年度の評価結果
● 総評：当社の取締役会および諮問機関は実効的な役割を果たしている ● 評価できる点 ・社外取締役を中心とした多様な専門性、価値観・視点を活かし、さらにオープンかつ活発な議論ができるようになった ・上記の 2025 年度の取り組み等を通じて、2024 年度に確認された課題については、全体的な戦略面における議論機会の増加や監査機関との連携強化をはじめ改善が見られた ● 認識した課題 ・2024 年度に確認された課題のうち以下に関しては、改善されているものの、今後具体的な実行またはさらなる向上が必要なフェーズにあることが確認された



2025 年度の評価結果を踏まえた課題	今後(2026 年度)の取り組み方針
取締役会におけるより充実した議論の促進	● 運営等の改善 ・将来の成長に向けた戦略的な議論時間の増加を目的とした時間配分／アジェンダ設定 ● 役員構成や規模の検討

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います。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、という観点を持って行うこととしています。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います。



(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、ピ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持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さまざま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」を定めています。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、より高い倫理観を持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、具体的にと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」を定めています。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）、「ピジョン・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）を各々設置しています。いずれも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ています。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GH0 コンプライアンス統括部門において必要に応じて再発防止策を講じています。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います。なお、2025 年度におけるスピークアップ窓口通報件数は13件、ピジョン・パートナーズライン通報件数は2件となっています。

(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、当社および国内・海外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います。2025 年は、2024 年に発覚したグループ会社における不正事案を踏まえた不祥事・不正事案をテーマ・内容として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グループ全社員へ動画メッセージとして発信したり、当該事案などの具体的な事象を題材に直接関係のないグループ子会社を含め当社グループ全体に向けて当社の経営理念や行動規範を周知・徹底させ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当該不正事案をテーマとして「ピ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、当社および国内・海外グループ全社の社員に対して、コンプライアンスモニタリングを実施しています。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、当社グループ役員および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います。2025 年は、2023 年に実施したコンプライアンス意識調査の結果を踏まえてスピークアップ窓口の周知・利用促進に努めたり、国内外のグループ会社に訪問してコンプライアンス事項の実施状況を確認しその改善を図ったりしています。

税務に関する取り組み

ビジョングループでは、取締役会決議に基づきグループ規程としてグローバル税務ポリシーを定め、当社グループの税務運営の最終責任者、納税に関する考え方、税務リスクマネジメントの方針等を規定しています。2025年には、グローバルな経営・ガバナンス体制の変革に適合し、各国の移転価格税制をより適正かつ厳格に遵守すべく、移転価格方針の見直し・新設を行い、関連規定および細則のさらなる整備・強化を図りました。

また、税務ガバナンス体制を強化する取り組みとして、グローバルヘッドオフィスと各海外子会社統括会社による定期会議を開催しています。この会議を通じて、全社方針の共有・徹底や新たな税務論点の議論、および現状の税務リスクの把握を行い、速やかな課題解決に努めています。また、2023年より海外赴任者を対象とした研修を実施し、経理財務部門以外への移転価格税制に関する教育・啓発も進めています。さらに、2024年より、グループ規程の浸透・定着を図るため、国内・海外グループ各社を対象とした理解度チェックテストを継続して実施しており、重点的に教育が必要な項目の特定および改善に努めております。

〈グローバル税務ポリシー〉

ビジョングループは、コンプライアンス（法令及び企業倫理の遵守）経営を実践するための普遍的な指針として「企業倫理綱領」を定め、全ての法令、社会規範およびその精神を遵守し、社員一人ひとりが、より高い倫理観をもって誠実に行動することとしています。

納税に関する考え方 納税を通じた社会への貢献は、当社グループの「存在意義」実現のために必要不可欠と考えています。また、適切な税務運営は、私たちのステークホルダーからの信頼を維持し、事業の発展に寄与するものであると信じています。このような考えに基づき、税務活動に関する各人の役割と管理基準を定義し、税法遵守を担保するために、取締役会決議によりグローバル税務ポリシーを制定し、公表しています。

ガバナンス体制 ビジョングループの税務運営は、最終的にビジョン株式会社（以下「ビジョン」という。）の取締役会が責任を負います。ビジョンのグローバルヘッドオフィス財務戦略統括責任者（CFO）は、取締役会からの委任により、税務ポリシーの策定と実行を行います。

法令順守 私たちは、事業を行うすべての国・地域において、良き企業市民として、高い倫理観を持って行動します。適時に適切な税金を支払い、法令や規則とともに、立法精神や条文の趣旨も理解し、遵守します。

透明性の確保 私たちは、税に対する考え方を開示し、透明性の確保に努めます。

優遇税制の活用および税務当局との関係 私たちは、事業目的に合致する優遇税制を活用する場合、税務当局の意図した目的に沿って活用し、税務当局との良好な関係を維持します。いかなる税務当局からの問い合わせに対しても、迅速、明確、そして丁寧に回答します。また、税務当局と意見の相違が生じた場合、建設的な対話により、その解消に努めます。

クロスボーダー取引および移転価格 私たちは、OECD ガイドライン等を遵守し、独立企業間原則に基づき移転価格を決定します。租税回避を目的としたタックスヘイブンの利用や事業実態を伴わない取引の実施は行いません。

税務リスクマネジメント 私たちは、グループに重大な影響を与えうる潜在的な税務リスクについては、適時にビジョンの取締役会に報告します。難解又は法的な解釈が不明瞭な税務事案については、必要に応じて独立した立場にある外部専門家からアドバイスを受けることで、税務リスクの低減に努めます。

株式の保有状況

投資株式の区分の基準および考え方

ビジョングループは、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を「純投資目的である投資株式」と区分し、それ以外を「純投資目的以外の目的で保有する投資株式」と区分しています。なお、当社は「純投資目的である投資株式」を保有していません。

「純投資目的以外の目的である投資株式」の保有方針および保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

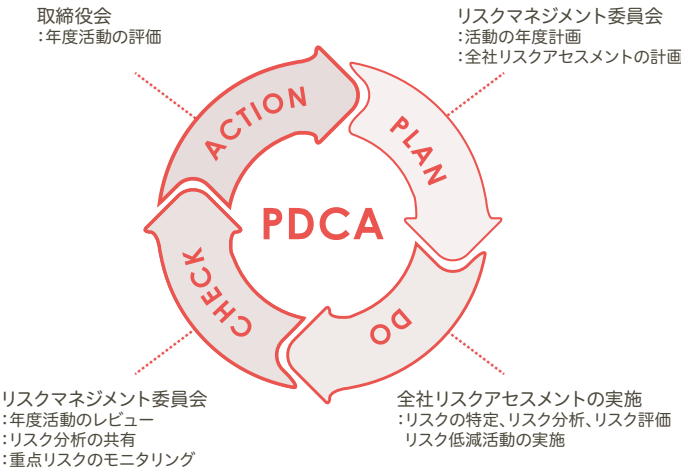
保有方針については、株式保有に伴う関係・連携強化によるシナジーが、中長期的にみて当社グループの持続的な企業価値向上に資すると判断した場合に、発行会社の株式を政策的に保有することとしています。保有の合理性については、個別銘柄ごとに、当社の資本コストをベースに実際のリターンや取引状況を踏まえ、保有の適否も含めて検証しています。なお、2025年12月31日時点において、当社の保有する上場株式は、海外上場株式1銘柄のみとなっています。

リスクマネジメント

ビジョングループは、リスクマネジメント方針および、リスクマネジメント規程に基づき、代表取締役社長の下に、代表取締役社長から委任された経営役員である経営戦略統括責任者（CSO）を委員長とするGHO リスクマネジメント委員会を設置し、GHO リスクマネジメント委員会の下に、各事業セグメント（日本事業、中国事業、シンガポール事業、米州・欧州事業）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います。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います。

GHO リスクマネジメント委員会は、各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・実施しています。特に、重点リスクについては、GHO リスクマネジメント委員会が指名したリスクオーナーが中心となって、グループ横断で情報集約および施策の検討・実施を行っています。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、同セグメント内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・実施しています。

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、事業継続計画（BCP）または緊急およびBCP対策本部規程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。重大なリスクやインシデントが発生した場合は、その内容および対応結果等について、適宜GHO リスクマネジメント委員会から取締役会に報告しています。



GHO リスクマネジメント委員会活動（2025年）

開催回数	2回
取締役会報告	1回
活動内容	・当社グループのリスク、インシデント情報の共有 ・重点リスクの施策立案、進捗管理 ・グループ全社のリスクアセスメントの実施結果、リスク対策の報告

GHOリスクマネジメント委員会がモニタリングする重点リスクとリスクオーナー

重点リスク	リスクオーナー
コンプライアンス	法務部部門長
財務	経理財務部部門長
経営管理・統制	経営戦略部部門長
人権	人材・サステナビリティ戦略統括責任者
情報セキュリティ	情報システム部部門長
SCM（サプライチェーン）	SCM本部長
顧客苦情	お客様相談室室長

役員報酬制度

〈役員報酬の基本方針〉

当社の取締役の報酬（以下「役員報酬」といいます）は、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考え方を基に、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 Group DNA」および「Pigeon Way」に基づき、重要課題の解決に向けて、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
- なお、グループ執行役員の報酬は、役員報酬の基本方針に従い設計をしております。

表①

〈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、設定しています。

役位ごとの報酬水準（社長を100%とした場合）は、原則として、表①のとおりです。

〈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」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。

注：会社法施行規則第98条の5における業績連動報酬等に「賞与」および「株式報酬」、非金銭報酬等に「株式報酬」が該当します。

①報酬項目の概要

〈基本報酬〉

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します。

〈賞与〉

年度ごとの当社グループの連結業績の向上および各取締役のミッションに対するインセンティブ付与を目的として毎年3月に支給します。

原則として、連結業績に係る指標（営業利益率、売上高、PVA（Pigeon Value Addedと称する当社独自の経営指標））や個人評価（各取締役のミッション達成度等）の目標達成度等に応じて、役位ごとに定められた賞与基準額を基に、0～200%の範囲内で変動します。連結業績に係る指標については、本業の収益率や規模の拡大および資本コストを上回る企業価値の創造を後押しするために使用します。個人指標に係る指標については、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、各取締役のミッションの達成を後押しします。

目標値については、営業利益率および売上高は毎期初に決算短信にて公表する業績予想値、PVAは期初計画値を使用します。担当部門を有する業務執行取締役に關しては、

表②

指標		評価割合
連結業績	営業利益率	40%
	売上高	30%
	PVA	20%
個人評価	取締役のミッション達成度等	10%

各指標の評価割合は、表②のとおりです。

〈株式報酬〉

株式報酬は、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およびセイム・ボート（株主との利害意識の共有）を目的として退任時に支給します。

表③

原則として、中期経営計画に掲げる連結業績に係る指標（TSR（Total Shareholder Return:株主総利回り）、EPS成長率およびROIC）や重要課題に係る指標（環境負荷軽減、ソーシャルインパクトおよび存在意義実現のための人材・組織風土）の目標達成度等に応じて、役位ごとに定められた株式報酬基準額を基に、0～200%の範囲内で変動します。連結業績に係る指標については、事業収益性や効

指標		評価割合
連結業績	TSR（相対比較）	40%
	EPS成長率	20%
	ROIC	20%
重要課題	環境負荷軽減	20%
	ソーシャルインパクト	
	存在意義実現のための人材・組織風土	

率性のさらなる改善および中長期的な企業価値の向上を後押しするために使用します。重要課題に係る指標については、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、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することで、事業活動を行うすべての国・地域において、赤ちゃんとお母さん、そのご家族を取り巻く社会課題への貢献や環境負荷に繋がる要因の軽減に取り組みます。なお、中期経営計画に掲げる目標値の大幅な変更を行った場合、株式報酬における目標値の妥当性につき、任意の報酬委員会にて審議のうえ、取締役会にて決議します。

各指標の評価割合は、表③のとおりです。

表④

②取締役（独立社外取締役を除く）の報酬構成の標準モデル（各指標の目標達成度が100%の場合）

報酬の種類	構成割合
基本報酬	55%
賞与	20%
株式報酬	25%

〈賞与および株式報酬の重要課題に関わる指標および選定理由〉

賞与および株式報酬における重要課題に関わる指標および達成率については以下のとおりです。

第9次中期経営計画における株式報酬の目標値

表⑤

報酬	重要課題	指標	目標値	ウェイト	選定理由
株式報酬	環境負荷軽減	「Pigeon Green Action Plan」の実行	・Scope1&2 GHG排出量 69.2%削減 ・Scope3 Category 1&12 GHG排出量 24.2%削減 ・RSPO認証パーム油の使用率 59%	5%	脱炭素・循環型・自然共生社会を目指した「Pigeon Green Action Plan」を実行することが、明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すことにつながるため
	ソーシャルインパクト	① Bonding Moments Indicator	① 広口哺乳器を通じて貢献する、赤ちゃんのご家族の組数（2028年までの累計組数）に関して KPIを設定	10%	授乳を母親から「チーム育児」に拡大できるデバイスである広口哺乳器を通じ、赤ちゃんのご家族へ「Bonding Moments」を届けること、また、特別な授乳ケアを必要とする赤ちゃんに当社ならではの支援をしていくことが、赤ちゃんに優しい未来像の実現に貢献すると考えるため
		② Tiny Miracle Indicator	② スペシャルニーズ哺乳器を通じて貢献する、赤ちゃんの人数（2028年までの累計人数）に関して KPIを設定		
	存在意義実現のための人材・組織風土	従業員エンゲージメントの向上	当社独自のエンゲージメント設問3項目の平均スコア 4.23	5%	会社が掲げる Pigeon Way に対する高い共感と、社員一人ひとりの仕事が会社の存在意義と繋がっていると実感出来ていることが最も重要と考えるため

当事業年度における業績連動報酬に係る指標の目標及び実績は当社ウェブサイトに掲載しています。

Web サイト https://www.pigeon.co.jp/sustainability/governance_top/governance/

当社は、第9次中期経営計画（2026年～2028年）における役員報酬制度の中で、中長期インセンティブである株式報酬の評価指標の一つに「ソーシャルインパクト」を新たに設定しました。当社には、「Giving every baby the best possible start.」という不変の想いがあります。

当社が最も強みを発揮できる領域において、この想いを行動で示すため、2つの具体的なソーシャルインパクト KPI を設定しました。

1つ目は、広口哺乳器に関する指標「Bonding Moments Indicator」です。“SofTouch®—as soft and gentle as a mother’s touch, helping babies and families share heartwarming moments together.” という想いの下、広口哺乳器は、授乳を母親一人の負担から、家族や周囲が喜びを分かち合う「チーム育児」へと拡大するためのデバイスとして位置づけ、2028年に向けた累計のターゲットを設定し、多くの赤ちゃんのご家族へ「Bonding Moments」を届けることを目指します。

2つ目は、特別なケアのための哺乳器に関する指標「Tiny Miracle Indicator」です。“Providing the best support for babies who need special medical care.” を掲げ、早産児や低出生体重児など、特別な授乳ケアを必要とする赤ちゃんに当社ならではの支援をしていくため、2028年に向けた累計目標を定め、世界中の赤ちゃんに貢献することを目指しています。

このソーシャルインパクトを設定したことにより、単なる製品の出荷数ではなく、当社がどのような社会的価値を提供しているのかを社内外のステークホルダーに対して定量的かつ具体的に伝えることが可能になりました。ソーシャルインパクト KPI の達成に向けて引き続き取り組みを進めるとともに、赤ちゃんにやさしい未来の実現に向けて貢献してまいります。

任意の報酬委員会

価値創造ストーリーの実現に向けた役員報酬制度の構築や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います。任意の報酬委員会は、原則として、年4回以上実施することとしており、役員報酬等の額およびその算定方法並びに個人別の報酬等の内容の決定方針にかかる事項（下記、ウェブサイト参照）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。なお、取締役会の実効性強化のために、役員の指名・報酬領域にかかる活動について、任意の指名委員会および報酬委員会が連携を図っています。また、取締役会の実効性評価の中で、任意の報酬委員会の実効性評価を行っています。

報酬委員会における主な審議事項（主要アジェンダ）の詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。

Web サイト https://www.pigeon.co.jp/sustainability/governance_top/governance/

取締役候補者の指名および選解任

〈最高経営責任者（CEO）の人材要件〉

当社の最高経営責任者（以下「CEO」といいます）に求められる人材像は、「Pigeon Group DNA」および「Pigeon Way」の価値観の下、人間力を磨き企業価値（社会価値および経済価値）を高め続けられる人材です。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考え方に基づき、CEOの人材要件（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））を定めています。

①責任・権限

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考え方に基づき、CEOの責任・権限を定めています。

責任：社会の持続可能性の向上に貢献するため、「Pigeon Group DNA」および「Pigeon Way」の価値観の下、企業価値（社会価値および経済価値）向上に対する過程・結果責任を持つ

権限：企業価値（社会価値および経済価値）向上のため、経営資源の最適配分を最終決定する権限を持つ

②主要職務・期待される成果

上記の責任・権限に基づき、CEOの主要職務・期待される成果をP.67 表⑥のとおり定めています。

③能力要件

上記の責任・権限に基づき、CEOの能力要件をP.67 表⑦のとおり定めています。

〈経営陣幹部・取締役・CEOの選解任基準〉

経営陣幹部の選任は、上記の人材要件に基づき、外部アセスメント等を参考に、客観的な視点で選任する方針としており、任意の指名委員会での審議を経たうえで、取締役会に諮り決定します。取締役およびCEOの選任は、上記の人材要件に基づき、任意の指名委員会での審議を経たうえで、取締役会に諮り決定します。また、取締役およびCEOは、次に定める解任基準に該当し、または、該当する疑いを生じさせる行為があった場合は、速やかに取締役会の諮問に基づき、任意の指名委員会にて審議します。

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

④3事業年度連続でROEが5%を下回ったとき（CEOのみ）

〈CEOの再任・不再任の審議〉

任意の指名委員会は、上記の人材要件に基づき、毎年、CEOが期待される成果を果たしているかについて、中長期的な取組みの実施状況等も含めて評価・検証し、CEOの再任・不再任を審議します。特に、価値創造ストーリーの実現に向けた強靱な経営チームの構築を重要視します。

〈CEOの後継者計画〉

CEOの後継者計画は、上記の人材要件に基づき、任意の指名委員会にて審議します。具体的には、CEO候補者にかかる次世代経営人材育成選抜研修等の外部アセスメントの内容および結果、人材要件に関する評価、キャリアプラン等について審議しま

す。取締役会は、任意の指名委員会による審議内容の報告を踏まえ、後継者計画が適格に運営されているかを監督します。

〈取締役の任期〉

取締役（独立社外取締役を含む）の任期は、1年間とします。

任意の指名委員会

価値創造ストーリーの実現に向けて、取締役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ます。任意の指名委員会は、原則として、年4回以上実施することとしており、取締役の選解任基準やCEOの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。また、社外からの客観的視点および指名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、業界動向および経営状況等を考慮し、取締役の選解任基準やCEOの後継者計画等の内容について検討することとします。なお、取締役会の実効性強化のために、役員の指名・報酬領域にかかる活動について、任意の指名委員会および報酬委員会が連携を図っています。また、取締役会の実効性評価の中で、任意の指名委員会の実効性評価を行っています。

指名委員会における主な審議事項（主要アジェンダ）の詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。

Web サイト https://www.pigeon.co.jp/sustainability/governance_top/governance/

表⑥主要職務・期待される成果

重要課題	主要職務	期待される成果
事業競争力向上とビジネス強靱化	社会にとってなくてはならない会社となるためのビジネスモデルと戦略を構築する	持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現しうるビジネスモデルを確立する
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、持続的な環境負荷軽減を促す	全ての個別課題に関して、数値目標を設定し、目標達成に向けて施策を実行する
社会課題への貢献	赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題を解決するための次世代事業・商品の開発を促す仕組みを構築する	パ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・商品の開発を行う
存在意義実現のための人材・組織風土	この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするため、多様な人材が自分らしく挑戦し成長できる組織風土の醸成を行う	ダイバーシティやワークライフバランスの推進、多様な働き方への取組みを行う将来のCEO候補となる人材を、次世代・次々世代にわたり確保する
強固な経営基盤の構築	中長期的な企業価値向上のため、積極果敢に挑戦できる経営基盤を構築する	攻めと守りの両面から経営基盤を強化する施策を実施するステークホルダーに対して丁寧な情報提供、双方向のコミュニケーションを行い、当社の計画・行動の目的を納得してもらう

表⑦能力要件

項目		詳細
行動特性	変革のリーダーシップ	過去の成功体験や常識にとらわれることなく、先見性を持ち、自ら改革を主導する
	ビジョン・企業文化の構築・浸透	ステークホルダーに対して戦略的にエンゲージメントを実施することにより、「Pigeon Group DNA」および「Pigeon Way」、健全な企業文化の浸透を促す
	戦略の構想・企画・実行	企業文化を反映した経営戦略・グランドデザインを立案し、経営資源の最適配分を行う
	人材・組織の開発	持続的な中長期成長のために、CEO等の経営人材の後継者育成、多様性を受け入れる組織の開発を行う
	コーポレート・ガバナンスの構築	攻めと守りのガバナンス体制を構築することで、経営の質とスピードを高める
性格特性	興味・好奇心	自社の商品・サービスに対する強い興味や多様な視点を持ち、「創って」「作って」「届ける」ことの繰り返しから学ぶ姿勢がある
	熱意・ロマン	夢や挑戦する勇気を持ち、成功するまで諦めない強いこだわりと熱意がある
	感受性・共感	ステークホルダーと双方向のコミュニケーションを行い、感受性を持ち、共感を持つことにエネルギーを注ぐ
	感性・工夫	常に感性を磨き、他の人がやっていないことをとことん考えてやる工夫をする
	誠実・信頼	真摯な気持ちを持ち、正しい方法で、使命を達成し、社員から信頼されている
経験・実績		グループ子会社のトップマネジメントにおいて企業価値（社会価値および経済価値）向上に貢献した実績
		新しい事業・商品・サービスを構想し、新しい価値を創造した実績
		複数の機能・地域・拠点をマネジメントした実績
		立ち上げ、再編、再建、構造改革等、事業の修羅場におけるマネジメントの実績
知識・スキル		全ての事業・顧客・市場動向に関する知識
		経営知識（マーケティング、アカウンティング、経営戦略、ファイナンス、人事・組織戦略、ガバナンス、経営管理等）
		グローバルなステークホルダーと直接対話が可能な英語力

取締役（2026年3月27日時点）



代表取締役社長
矢野 亮
[所有当社普通株式数:7,291株
(うち、株式報酬制度に基づく
交付予定株式数:0株)]



取締役専務執行役員
板倉 正
製品&サプライチェーン戦略統括
責任者(CPO/CSCO)
[所有当社普通株式数:19,889株
(うち、株式報酬制度に基づく
交付予定株式数:9,269株)]



取締役上席執行役員
田窪 伸郎
経営戦略統括責任者(CSO)
[所有当社普通株式数:4,700株
(うち、株式報酬制度に基づく
交付予定株式数:0株)]



取締役(社外)
兼取締役会議長
鳩山 玲人
(2016年4月就任)
[所有当社普通株式数:5,300株]



取締役(社外)
三和 裕美子
(2022年3月就任)
[所有当社普通株式数:3,500株]



取締役(社外)
永岡 英則
(2024年3月就任)
[所有当社普通株式数:6,000株]

監査役（2026年3月27日時点）



常勤監査役
石上 光志
[所有当社普通株式数 :44,400株]



常勤監査役
田島 和幸
[所有当社普通株式数 :12,823株]



監査役(社外)
大津 広一
(2019年4月就任)
[所有当社普通株式数 :9,100株]



監査役(社外)
太子堂 厚子
(2019年4月就任)
[所有当社普通株式数 :2,100株]

注：所有当社普通株式数は、2025年12月31日時点のものです。

グループ執行役員（2026年3月27日時点）

新井 崇志	財務戦略統括責任者(CFO)	原 美奈子	人材・サステナビリティ戦略統括責任者(CHRO)
仲田 祐介	ブランド戦略統括責任者(CBO)	山口 善三	日本事業統括責任者(CEO)
松鳥 浩司	シンガポール事業本部責任者(CEO)	周 剑峰	中国事業本部責任者(CEO) PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. 董事長
Julie Talbot	米州・欧州事業本部責任者(CEO) LANSINOH LABORATORIES, INC.代表取締役社長		

執行役員（2026年3月27日時点）

鶴 孝則	関連事業本部長	山中 英子	開発本部長
浦狩 高年	SCM本部長	大口 将利	ベビーケア事業本部長
山邊 明良	ベビーケア事業本部 副本部長	岡本 晃	PIGEON (SHANGHAI) CO.,LTD. 出向
筒井 克志	シンガポール事業本部 副本部長		

取締役会に求められる専門性

当社の取締役会・監査役会の実効性を確保するためには、各々の会議体を構成する個々の取締役および監査役が各々担う専門性を明らかにすることが前提として必要であると考え、任意の指名委員会にて決議し、以下の表(スキル・コンピテンシーマトリクス)に専門性を明らかにしました。なお、取締役会に求められる専門性の各項目については、ピジョングループの核であり、この先も貫いていくものである「Pigeon Group DNA（経営理念“愛”と社は“愛を生むは愛のみ”）」と、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”の拠り所である「Pigeon Way」の軸としている「存在意義」、そしてこの「存在意義」を実現する過程において解決すべき5つの「重要課題（マテリアリティ）」との関係から選定しています。加えて、これらPigeon Group DNA・Pigeon Way・存在意義・重要課題の実現に向け、中期経営計画で掲げた重点戦略を推進することは、当社だけでなく役員を選任した株主の皆さまの意思にも合致するため、「第9次中期経営計画における重点戦略」についても加味して選定しています。

	氏名／地位	共通の資質		取締役会に求められる専門性 ^{※1}									委員会委員 ◎委員長 ○委員		
		バーパス への共感	ソーシャル インパクト への貢献	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	サプライ チェーン マネジ メント	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	指名	報酬	ガバ ナンス
取締役	矢野 亮 代表取締役社長	○	○	○	○	○			○		○		○	○	○
	板倉 正 取締役専務執行役員	○	○	○	○		○	○		○	○	○	○	○	○
	田窪 伸郎 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 独立 ^{※2}	○	○	○		○			○		○	○	○	○	○
	三和 裕美子 社外取締役 独立 ^{※2}	○	○							○	○	○	◎	◎	
	永岡 英則 社外取締役 独立 ^{※2}	○	○	○					○		○	○	○	○	◎
監査役	石上 光志 常勤監査役	○	○	○	○					○					
	田島 和幸 常勤監査役	○	○	○	○		○	○							
	大津 広一 社外監査役 独立 ^{※2}	○	○								○	○			○
	太子堂 厚子 社外監査役 独立 ^{※3}	○	○	○						○		○			○

※1 各人が有する主要な専門性を記載しています
※2 東京証券取引所の定めに基づく独立役員です
※3 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独立役員です
注：取締役および監査役は、価値創造ストーリーの実現のために、共通の資質を有したうえで、各人が有する専門性を発揮することが求められています。

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います。

- ・任意の報酬委員会 委員長: 三和 裕美子、委員: 矢野 亮、板倉 正、鳩山玲人、永岡 英則
- ・任意の指名委員会 委員長: 三和 裕美子、委員: 矢野 亮、板倉 正、鳩山玲人、永岡 英則
- ・ガバナンス委員会 委員長: 永岡 英則、委員: 矢野 亮、板倉 正、田窪 伸郎、鳩山 玲人、大津 広一、太子堂 厚子

財務情報

会計年度	単位	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期 ^{※1}	旧基準 2020年12月期	新基準 ^{※2} 2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
売上高	(百万円)	92,209	94,640	102,563	104,747	100,017	99,380	93,080	94,921	94,461	104,171	109,170
売上総利益	(百万円)	43,345	44,688	50,572	53,858	50,800	49,921	44,072	44,834	45,452	51,372	54,839
販売費および一般管理費	(百万円)	28,823	28,673	31,159	34,246	33,727	34,605	30,735	32,638	34,726	39,233	41,680
営業利益	(百万円)	14,521	16,015	19,412	19,612	17,072	15,316	13,336	12,195	10,726	12,139	13,158
経常利益	(百万円)	15,080	16,462	20,129	20,398	17,284	16,113	14,648	13,465	11,522	13,282	13,681
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	10,197	11,118	14,515	14,238	11,538	10,643	8,785	8,581	7,423	8,371	8,570
設備投資額 ^{※3}	(百万円)	2,639	2,498	3,546	5,376	4,059	4,185	6,735	7,259	6,320	3,760	3,360
減価償却費 (のれん償却含む)	(百万円)	2,549	2,357	2,451	2,804	3,767	3,972	4,161	4,947	5,080	4,877	4,601
研究開発費	(百万円)	2,263	2,263	2,670	3,119	3,059	3,115	3,603	3,792	3,654	3,415	3,511
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	13,479	14,810	17,094	13,632	14,098	18,400	10,893	13,210	14,503	14,281	13,058
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△3,332	△1,854	△3,586	△4,704	△3,995	△3,815	△5,593	△5,659	△5,448	△1,137	△3,144
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△6,567	△6,223	△12,812	△8,338	△8,734	△9,231	△8,693	△9,666	△10,256	△10,639	△10,818
フリーキャッシュ・フロー	(百万円)	10,147	12,955	13,507	8,928	10,103	14,584	5,300	7,551	9,055	13,143	9,914
会計年度末												
総資産	(百万円)	73,566	78,537	84,040	85,618	90,491	93,472	98,042	101,733	100,440	108,308	110,088
純資産	(百万円)	50,792	53,736	62,812	66,582	70,463	72,625	76,810	79,952	81,087	84,607	85,887
主な財務指標												
売上高営業利益率	(%)	15.7	16.9	18.9	18.7	17.1	15.4	14.3	12.8	11.4	11.7	12.1
売上高当期純利益率	(%)	11.3	12.0	14.4	13.9	11.8	10.9	9.6	9.2	8.0	8.2	8.1
自己資本当期純利益率 ^{※4} (ROE)	(%)	21.3	21.8	25.7	22.8	17.5	15.5	12.2	11.4	9.6	10.5	10.4
総資産経常利益率 ^{※4} (ROA)	(%)	20.6	21.5	24.6	24.0	19.6	17.5	15.3	13.5	11.4	12.7	12.5
自己資本比率 ^{※2}	(%)	67.4	66.7	72.2	75.0	74.8	74.8	75.4	75.4	77.2	74.9	75.3
投下資本利益率 ^{※5} (ROIC)	(%)	15.1	16.3	22.2	21.2	17.4	15.0	12.5	10.9	9.3	10.3	10.8
株価関連データ												
株価純資産倍率 (PBR)	(倍)	6.14	7.00	8.41	7.90	7.10	7.28	3.56	3.38	2.50	2.15	2.33
株価収益率 (PER)	(倍)	29.85	32.96	35.15	35.66	41.66	47.85	29.93	30.23	26.17	20.80	22.49
1株当たり指標												
1株当たり当期純利益 (EPS)	(円)	85.15	92.84	121.20	118.89	96.37	88.93	73.44	71.72	62.06	70.00	71.65
1株当たり純資産 (BPS)	(円)	413.88	437.43	506.79	536.43	565.64	584.30	617.59	640.96	648.73	678.53	693.11
1株当たり配当金	(円)	42.00	53.00	66.00	68.00	70.00	72.00	74.00	76.00	76.00	76.00	76.00
配当性向	(%)	49.3	57.1	54.5	57.2	72.7	81.0	100.9	106.1	122.6	108.7	106.1

※1 当社は、2019年より決算期を1月31日から12月31日に変更したため、経過期間となる2019年の連結対象期間は、2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間となっています ※2 当社は会計方針の変更として、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)などを2021年から適用し、約束した財またはサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財またはサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識することとしています
※3 2017年1月期以降の数値は、有形および無形固定資産と長期前払費用を含めて表示しています。2016年1月期以前の数値は、有形固定資産取得(計上額)を表示しています ※4 ROAは経常利益/総資産、ROEは親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本で、分母は期首・期末平均で算出しています ※5 ROICはNOPAT/投下資本、税率は2018年1月期以降は30.0%、2017年1月期以前の数値は40.7%、投下資本は期首・期末平均で算出しています

非財務情報 詳細はESGデータブック2025をご覧ください。

	単位	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
グループ従業員数 ^{※1}	(人)	3,743	3,739	4,306	3,875	3,954	3,886	3,935	3,803	3,184	3,066	3,042
女性従業員比率	(%)	—	—	—	—	64	62	62	62	61	61	61
女性管理職比率	(%)	—	—	—	—	—	40	41	40	40	39	38
女性取締役比率 (社外取締役含む)	(%)	—	—	—	9	10	25	25	30	33	33	38
社外取締役比率	(%)	—	—	—	30	42	42	42	63	50	56	63
GHG排出量 (Scope1&2) ^{※2}	(t-CO ₂ e)	—	—	—	28,203	26,931	24,973	23,510	11,741	11,392	9,958	8,568
GHG排出量 (Scope3) ^{※3}	(千t-CO ₂ e)	—	—	—	—	—	—	265.5 (234.1)	— (205.8)	220.7 (189.6)	209.9	集計中

※1 2024年よりグローバルに情報開示の統一化を図るため、算出方法を一部変更しています
※2 集計範囲:ビジョン株式会社および国内・海外の連結子会社。GHG排出量の算定方法の詳細は、Webサイト(脱炭素社会に向けた取り組み)をご参照ください
※3 SBT (science-based target) 認定に向けて、算定方法を一部変更し、基準年となる2021年および2023年のScope3 GHG排出量を再計算しました。2022年のScope3 GHG排出量は、再計算未実施のため、再計算前の数値のみ記載しています

企業データ (2025年12月31日時点)

社名 ピジョン株式会社
本社 〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号
TEL: 03-3661-4200
URL: www.pigeon.co.jp (日本語) www.pigeon.com (グローバル)
設立 1957年8月15日
資本金 5,199百万円
決算期 毎年12月31日
事業内容 育児・マタニティ・女性ケア・ホームヘルスケア・介護用品等の製造、販売および輸出入、ならびに保育事業
従業員数 338人／グループ合計 3,042人

連結対象会社 (26社) (2025年12月31日時点)

- ピジョンホームプロダクツ (株)
 - ピジョンハーツ (株)
 - ピジョンマニファクチャリング兵庫 (株)
 - ピジョンマニファクチャリング茨城 (株)
 - ピジョンタヒラ (株)
 - PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.
 - PIGEON INDIA PVT. LTD.
 - PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD.
 - PT PIGEON BABY LAB INDONESIA
 - PIGEON BABY LAB KENYA LTD.
 - PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.
 - PT PIGEON INDONESIA
 - THAI PIGEON CO., LTD.
- PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.
 - PIGEON AMERICA INC.
 - PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.
 - PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.
 - DOUBLEHEART CO. LTD.
 - PIGEON HONG KONG LIMITED
 - LANSINOH LABORATORIES, INC.
 - LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.
 - LANSINOH LABORATORIES BENELUX
 - LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI
 - LANSINOH LABORATORIES (HONGKONG) CO., LIMITED
 - LANSINOH LABORATORIES UK LIMITED
 - LANSINOH LABORATORIES FRANCE SAS

社会からの主な評価 (2026年5月31日時点)

社会からの評価の詳細はWebサイトをご確認ください。 Web サイト <https://www.pigeon.co.jp/sustainability/evaluation/>

- FTSE JPX Blossom Japan Index



- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数



- MSCI日本株女性活躍指数



- Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt IndexSM



- CDP



- 健康経営銘柄2026



- 健康経営優良法人2026 (大規模法人部門) ホワイト500



ピジョングループの事業体制 (2025年12月31日時点)

会社名		所在地	子会社の議決権に対する所有割合	事業内容
GHO	ピジョン株式会社	日本	—	—
日本事業	● ピジョン株式会社	日本	—	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● ピジョンホームプロダクツ (株) ^{※2}	日本	100%	トイレタリー製品の製造・販売
	● ピジョンハーツ (株)	日本	100%	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) ^{※2}	日本	100%	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)	日本	100%	
	● ピジョンタヒラ (株)	日本	100%	介護用品の販売
中国事業	● PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. ^{※2,※4}	中国 (上海)	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● PIGEON AMERICA INC. ^{※1}	アメリカ (VA)	100% (100.0%)	
	● PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. ^{※2}	中国 (上海)	100%	妊産婦・乳幼児用品の製造
	● PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD. ^{※2}	中国 (江蘇省常州市)	100%	
	● DOUBLEHEART CO. LTD.	韓国	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● PIGEON HONG KONG LIMITED ^{※1}	中国 (香港)	100% (100.0%)	
シンガポール事業	● PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. ^{※2}	シンガポール	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● ● PIGEON INDIA PVT. LTD. ^{※1,※2}	インド	100% (0.1%)	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
	● PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD. ^{※1}	マレーシア	100% (100.0%)	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● PT PIGEON BABY LAB INDONESIA ^{※1}	インドネシア	100% (100.0%)	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
	● PIGEON BABY LAB KENYA LTD. ^{※3}	ケニア	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD. ^{※2}	タイ	97.5%	妊産婦・乳幼児用品の製造
	● PT PIGEON INDONESIA ^{※1,※2}	インドネシア	65% (65.0%)	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
	● THAI PIGEON CO., LTD. ^{※2}	タイ	53%	妊産婦・乳幼児用品の製造
米州・欧州事業 ^{※5}	● LANSINOH LABORATORIES, INC. ^{※2,※4}	アメリカ (VA)	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO. ^{※1,※2}	トルコ	100% (99.9%)	妊産婦・乳幼児用品の製造
	● LANSINOH LABORATORIES BENELUX ^{※1}	ベルギー	100% (100.0%)	妊産婦・乳幼児用品の販売
	● LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI ^{※1}	中国 (上海)	100% (100.0%)	
	● LANSINOH LABORATORIES (HONGKONG) CO., LIMITED ^{※1}	中国 (香港)	100% (100.0%)	
	● LANSINOH LABORATORIES UK LIMITED ^{※1,※2}	イギリス	100% (100.0%)	
	● LANSINOH LABORATORIES FRANCE SAS ^{※1}	フランス	100% (100.0%)	

※1 子会社の議決権に対する所有割合の()は、間接所有割合で内数となっています ※2 特定子会社に該当しています
※3 PIGEON BABY LAB KENYA LTD.は、2025年11月に増資を行い、資本金をKES102,000千としました
※4 PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.およびLANSINOH LABORATORIES, INC.については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えています
※5 2026年3月27日付で「ランシノ事業」は「米州・欧州事業」へ名称を変更し、2026年12月期より適用となります

●販売・サービス ●生産拠点

株式の状況 (2025年12月31日時点)

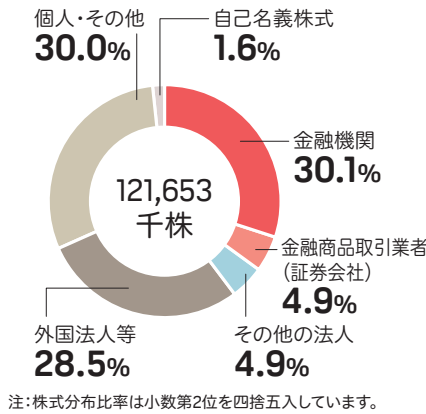
●発行可能株式総数 360,000,000株 ●総株主数 70,192名 ●自己株式..... 1,894,536株
●発行済株式の総数 121,653,486株 ●議決権保有株主数 59,562名

大株主 (2025年12月31日時点)

株主名 (上位10名)	株式数 (千株)	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)	17,505	14.6
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	9,061	7.6
JAPAN ACTIVATION CAPITAL I.L.P.	4,260	3.6
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	3,949	3.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,063	2.6
野村信託銀行株式会社 (信託口)	2,667	2.2
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	2,079	1.7
JPモルガン証券株式会社	2,044	1.7
仲田 洋一	1,944	1.6
ワイ. エヌ株式会社	1,678	1.4

※当社は自己株式1,894,536株を保有していますが、上記大株主から除いています。持株比率については、自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には、役員報酬BIP信託口における保有株数 (128,887株) は含んでいません

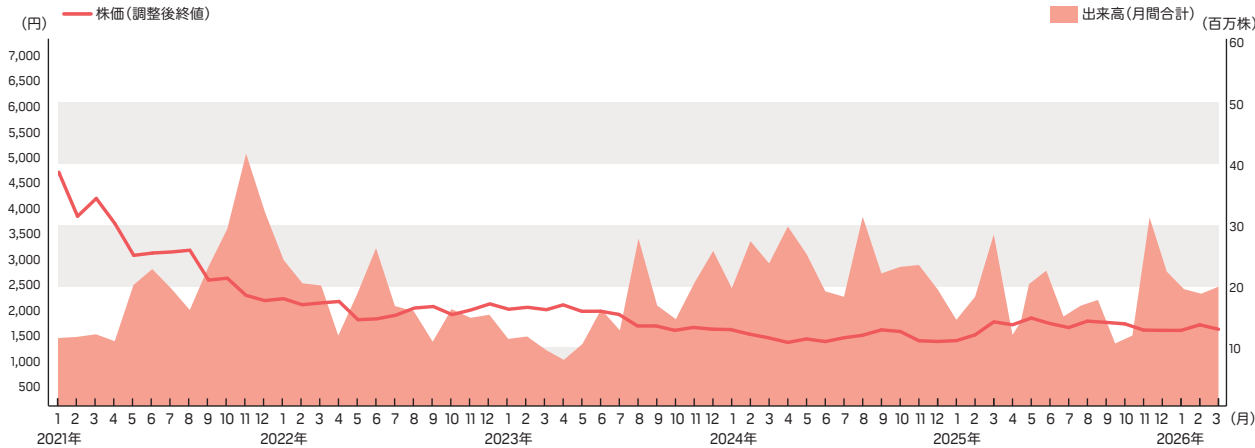
株式分布状況 (2025年12月31日時点)



	持株数※
金融機関	36,550千株
個人・その他	36,517千株
外国法人等	34,711千株
その他の法人	6,006千株
金融商品取引業者 (証券会社)	5,973千株
自己名義株式	1,894千株

※持株数は、単位未満を切り捨てています

株価・出来高の推移



■IRツールクイックレファレンス

本統合報告書は、株主、投資家の方々をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループの短期および中長期での価値創造ならびに創出する企業価値について、一層のご理解を深めていただくことを目的として作成しています。これまでのビジョングループの歩みを主に定量面・数値面からご報告を行う「インベスターズガイド」およびWebサイトでも、さまざまな情報をご案内しています。



Celebrate babies the way they are

ピジョン株式会社

(証券コード：7956)

住 所：〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号（本社）

T E L：03-3661-4200（大代表）
03-3661-4204

U R L：www.pigeon.co.jp