



# 2017年1月期（60期）決算 第6次中期経営計画 説明会

2017年3月7日

**ピジョン株式会社**

(証券コード：7956)

代表取締役社長

山下 茂

**タイトル・目次** **1 - 2**

**2017年1月期 業績報告** **3 - 19**

**第6次中期経営計画** **20 - 52**

**2018年1月期 経営計画** **53 - 59**

# 2017年1月期 業績報告

# 決算ハイライト（連結）



(単位：百万円)	16/1 期		17/1 期					
	実績	前期比	期初計画	修正計画	実績	期初計画比	修正計画比	前期比
<b>売上高</b>	92,209	109.6%	95,000	93,500	<b>94,640</b>	<b>99.6%</b>	<b>101.2%</b>	<b>102.6%</b>
<b>営業利益</b>	14,521	113.6%	15,000	15,000	<b>16,015</b>	<b>106.8%</b>	<b>106.8%</b>	<b>110.3%</b>
<b>経常利益</b>	15,080	113.4%	15,300	14,900	<b>16,462</b>	<b>107.6%</b>	<b>110.5%</b>	<b>109.2%</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	10,197	120.7%	10,400	10,400	<b>11,118</b>	<b>106.9%</b>	<b>106.9%</b>	<b>109.0%</b>
<b>純資産</b>	50,792	107.4%	51,668	51,668	<b>53,736</b>	<b>104.0%</b>	<b>104.0%</b>	<b>105.8%</b>
<b>総資産</b>	73,943	102.2%	79,300	79,300	<b>78,889</b>	<b>99.5%</b>	<b>99.5%</b>	<b>106.7%</b>
<b>EPS (円)</b>	85.15	120.7%	86.84	86.84	<b>92.84</b>	<b>106.9%</b>	<b>106.9%</b>	<b>109.2%</b>
<b>BPS (円)</b>	413.88	107.4%	419.86	419.86	<b>437.43</b>	<b>104.2%</b>	<b>104.2%</b>	<b>105.7%</b>
<b>ROA</b>	20.6%	—	20.0%	19.5%	<b>21.5%</b>	—	—	—
<b>ROE</b>	21.3%	—	21.0%	21.0%	<b>21.8%</b>	—	—	—

※当社は、2015年5月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合で株式分割を行っております。指標は当該株式分割後の株式数により算出した値を記載しております。

※ROA：総資産経常利益率、ROE：自己資本当期純利益率、分母はいずれも期首・期末平均

# 比較損益（連結）



(単位：百万円)	16/1 期		17/1 期			摘 要
	実績	構成比	実績	構成比	前期比	
売上高	92,209	100.0%	94,640	100.0%	102.6%	■主な販売費及び一般管理費の増減 人件費 ▲ 117百万円 市場調査費 ▲ 494百万円 販売促進費 + 167百万円 支払手数料 + 100百万円  ■主な営業外損益の増減 金融収支 ▲ 75百万円
売上原価	48,864	53.0%	49,951	52.8%	102.2%	
売上総利益	43,345	47.0%	44,688	47.2%	103.1%	
販管費	28,823	31.3%	28,673	30.3%	99.5%	
営業利益	14,521	15.7%	16,015	16.9%	110.3%	
営業外損益	559	0.7%	447	0.5%	80.0%	
経常利益	15,080	16.4%	16,462	17.4%	109.2%	
特別損益	▲193	▲0.2%	▲228	▲0.2%	—	
非支配株主に帰属する当期純利益	265	0.3%	224	0.2%	84.3%	
親会社株主に帰属する当期純利益	10,197	11.1%	11,118	11.8%	109.0%	

# 事業セグメント別実績（連結）



(単位：百万円)	16/1期				17/1期				
	実績	構成比	総利益率	セグメント利益	実績	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
<b>連結計上額</b>	92,209	100.0%	47.0%	14,521	<b>94,640</b>	<b>100.0%</b>	<b>102.6%</b>	<b>47.2%</b>	<b>16,015</b>
<b>国内ベビー・ママ事業</b>	28,053	30.4%	44.4%	4,383	<b>31,823</b>	<b>33.6%</b>	<b>113.4%</b>	<b>47.0%</b>	<b>6,244</b>
<b>子育て支援事業</b>	6,757	7.3%	10.7%	148	<b>7,393</b>	<b>7.8%</b>	<b>109.4%</b>	<b>10.6%</b>	<b>211</b>
<b>ヘルスケア・介護事業</b>	6,499	7.0%	28.3%	140	<b>6,901</b>	<b>7.3%</b>	<b>106.2%</b>	<b>31.4%</b>	<b>504</b>
<b>海外事業</b>	25,234	27.4%	55.4%	5,579	<b>23,051</b>	<b>24.4%</b>	<b>91.4%</b>	<b>55.6%</b>	<b>5,352</b>
<b>中国事業</b>	31,688	34.4%	44.6%	8,586	<b>30,533</b>	<b>32.3%</b>	<b>96.4%</b>	<b>44.6%</b>	<b>8,355</b>
<b>セグメント間取引消去</b>	▲7,306	▲7.9%	—	—	<b>▲6,337</b>	<b>▲6.7%</b>	—	—	—
<b>その他</b>	1,283	1.4%	15.4%	152	<b>1,273</b>	<b>1.3%</b>	<b>99.2%</b>	<b>15.6%</b>	<b>162</b>

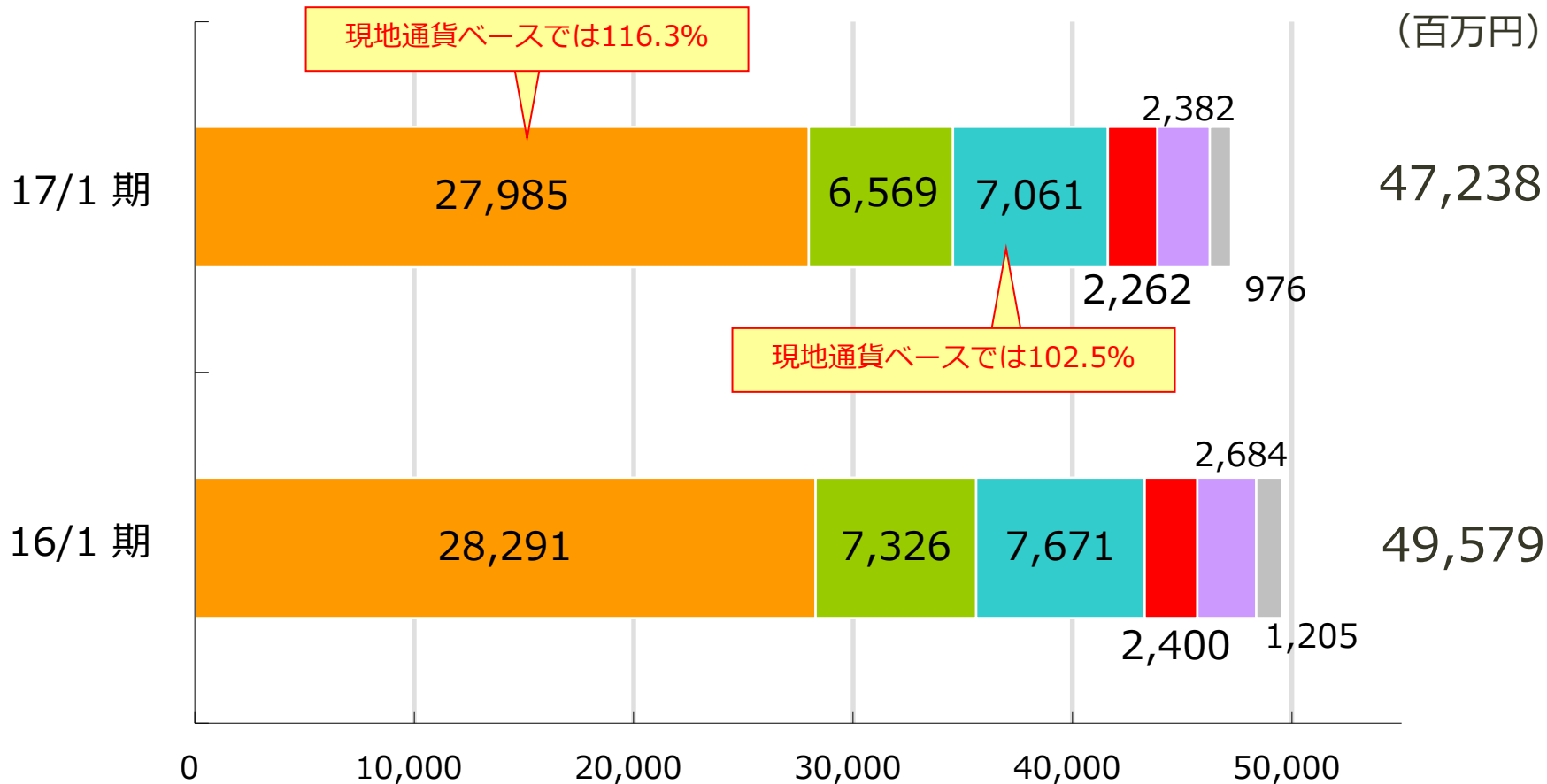
※連結計上額のセグメント利益は調整（全て配賦不能営業費用）を行い、連結損益計算書の営業利益となっております。

※連結計上額は、海外事業および中国事業のセグメント間取引消去後の金額となっております。

# 海外地域別 売上実績



■ 中国（香港含む）
 ■ その他アジア
 ■ 北米
 ■ 欧州
 ■ 中近東
 ■ その他地域



※【平均レート】 17/1 月期 : 1ドル108.77円 1元16.35円 ← 16/1月期 : 1ドル121.10円 1元19.22円

## ● 国内ベビー・ママ事業

- ベビーカー等大型商品の積極的販売・マーケティング施策の実行による事業拡大、市場シェア向上（目標金額シェア20%）
- 哺乳器・乳首のリニューアル等高付加価値商品の販売拡大、投入による収益性のさらなる向上

## ● 子育て支援事業

- 収益性の改善を目指した成長戦略・事業体制の見直し
- 保育人材の育成、教育等による事業品質の維持・向上と危機管理対策のさらなる充実

## ● ヘルスケア・介護事業

- 販売代理店との取組み強化等による販売拡大・事業成長の実現
- 事業運営体制の効率化等による収益性改善



## ● 海外事業（中国以外）

- 重点5カテゴリー(哺乳器・乳首、さく乳器、スキンケア、母乳パッド、おしゃぶり)の販売拡大
- 商品の内製化推進とそれに対応した設備投資による収益性の向上

### 【ランシノ】

- ・ ピジョングループの基幹商品である哺乳器・乳首の販売拡大
- ・ 現地法人設立と中国市場への本格参入
- ・ トルコ新工場開設による生産体制の整備強化
- ・ 欧州での事業拡大と体制整備・強化

### 【アジア】

- ・ インド事業のブランディング活動の継続・強化と事業拡大（単年度黒字化）
- ・ 輸出生産開始も含めたインド工場の稼働向上による収益性強化
- ・ ピジョンシンガポールを中心としたアジア各国のマーケティング活動の強化

## ● 中国事業

- 事業の成長トレンドの継続（現地通貨ベースで前期比111%）と収益性のさらなる向上
- EC販売構成の急拡大に対応した戦略・施策（販促）の強化（日本商品のEC販売開始）
- 紙おむつは、店頭ラウンド（ローラー作戦）の継続・拡大による販売拡大

## ● 大型商品

- シングルタイヤベビーカー『Runfee ef (ランフィエフ)』限定カラー発売
- シティ・コンパクトベビーカー『PATTAN (パタン)』新色発売

## ● 新商品

- 『耳チビオン®』リニューアル 『ジェル状歯みがき』味追加
- 『さらっと油が落ちる はじめてエプロン』発売 他

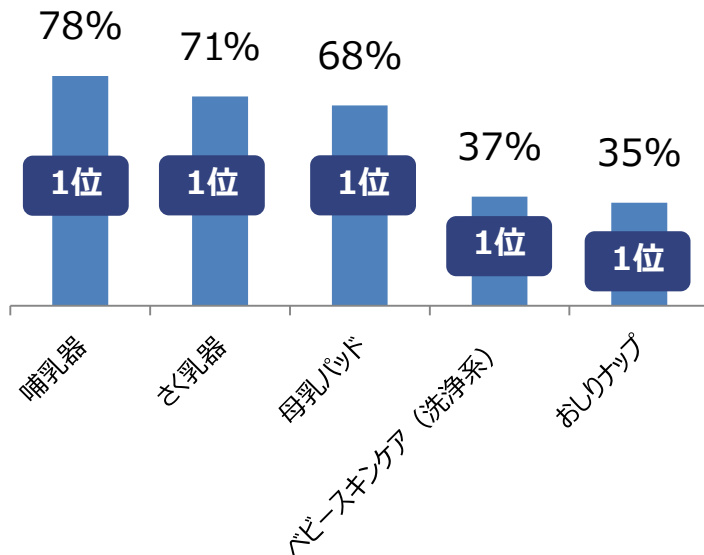
## ● ダイレクトコミュニケーション

- 医療従事者向けピジョンセミナー 14回開催 参加者数1,684名
- 出産前の方対象「プレママクラス」 18回開催 参加者数1,022名



Runfee ef (ランフィエフ)

2017年1月期 マーケットシェア



2017年春 発売の主な新商品



赤ちゃんのぷちアイス



プレママ向け『保湿クリーム』

※インテージPOS全国BS・DRG合算(単月) 拡大推計値より  
 ※哺乳器・さく乳器・母乳パッドは金額シェア。その他は商品は数量シェア

## 子育て支援事業

### ● ピジョンハーツ

- 【新規運営受託】事業所内保育施設2箇所 → 合計188施設（国立病院機構等含む）

## ヘルスケア・介護事業



### ● ピジョンタヒラ

- 主力商品の介護用『おしりふき』『からだふき』『スキンケア』が販売好調
- 小売ルートでの販売が好調
- 2月に介護の口腔ケア用品『介護の口腔ケア』シリーズ発売

### ● ピジョン真中

- 介護福祉士 実務者研修募集開始



『介護の口腔ケア』シリーズ



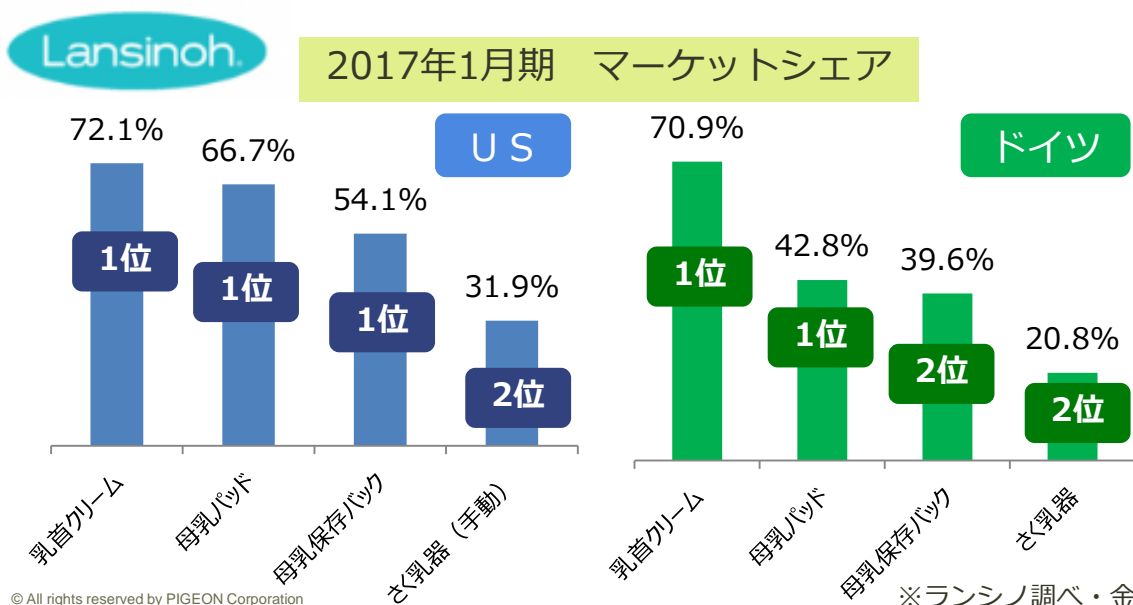
保育施設での様子

## ● ピジョンブランド

- インド : インド工場生産商品の国外輸出開始
- シンガポール : ベビーブランド ブランド想起率1位獲得  
ダイレクトコミュニケーションによるブランド力強化施策を推進

## ● ランシノブランド

- 北米 : 乳首クリーム、母乳パッド、母乳保存バッグで引き続きシェア1位  
新商品 Smart Pumpの発売。
- 欧州 : 主要3カ国における販売拡大  
トルコ新工場の稼働開始 (2017年1月)
- 中国 : 売上4.5億円超に (計画比: 146% 2016/4~2016/12間)



<ランシノ>  
Smart Pump



<シンガポール>  
セミナー

※ランシノ調べ・金額シェア

## ● 商品販売状況について

- 哺乳器・乳首などの主力商品の消費者購買は順調
- 紙おむつ：店頭ラウンド（ローラー作戦）により売上増（前年比216%）
- ECでの販売好調（前年比157%）

## ● ブランディング、母乳育児啓発活動

- ピジョンコーナーの設置を推進し、ブランディング活動を更に強化
- オンライン・オフライン活動によるダイレクトコミュニケーションの強化
- 国家衛生部と共同で進める母乳育児啓発活動は継続して実施  
→母乳育児相談室の設置、医療従事者向けセミナー開催等



店頭ラウンド  
(ローラー作戦)



中国ECサイト



病産院での  
医療従事者向け勉強会



# <参考> 連結貸借対照表 (ハイライト)

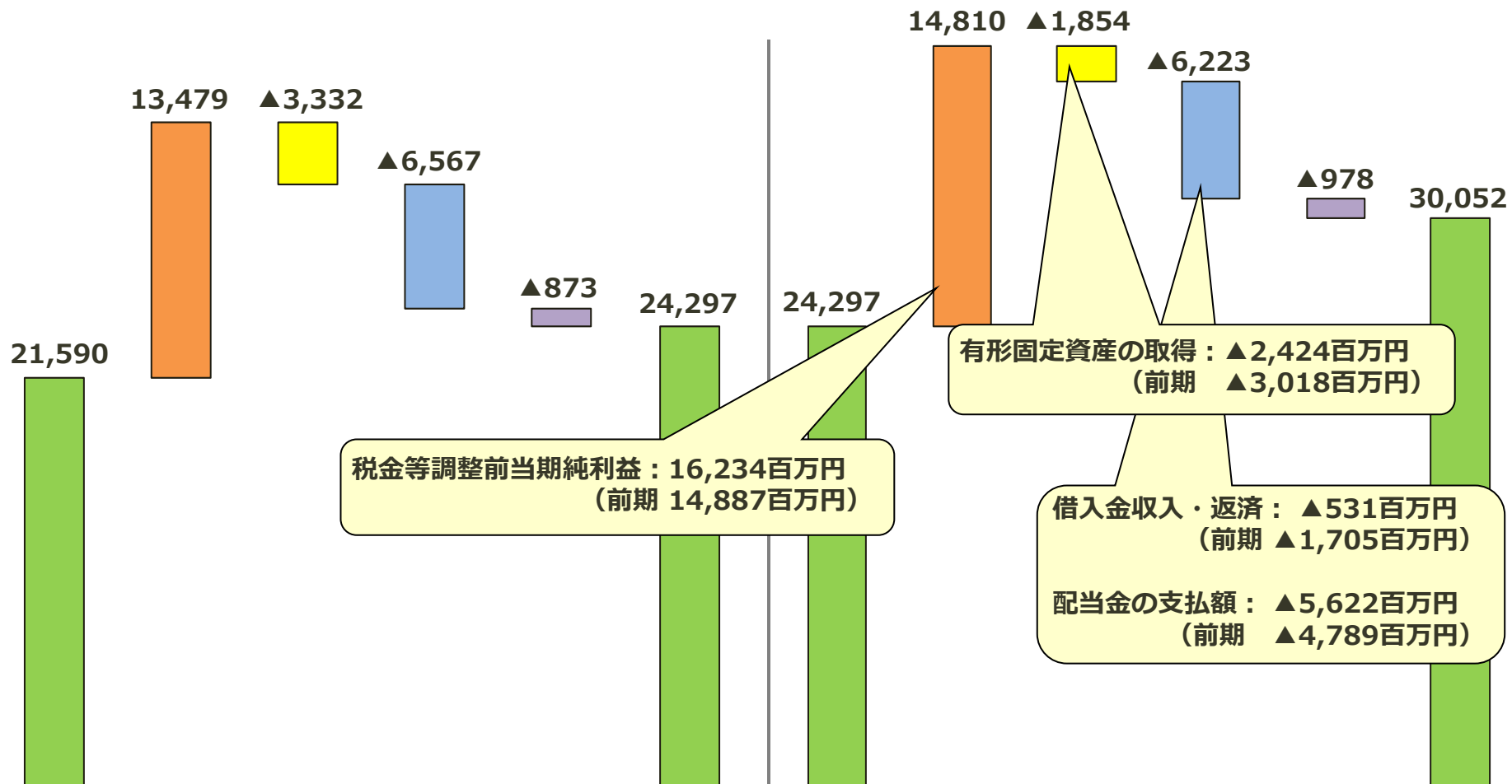


(単位：百万円)	16/1 期末	17/1 期末		
	実績	実績	前期末比 (金額)	前期末比 (%)
<b>現金及び預金</b>	24,297	<b>30,052</b>	<b>+5,754</b>	<b>123.7%</b>
<b>受取手形及び売掛金</b>	13,870	<b>16,103</b>	<b>+2,232</b>	<b>116.1%</b>
<b>たな卸資産</b>	8,859	<b>7,603</b>	<b>▲1,256</b>	<b>85.8%</b>
<b>支払手形及び買掛金</b>	3,743	<b>4,857</b>	<b>+1,114</b>	<b>129.8%</b>
<b>電子記録債務</b>	1,623	<b>1,693</b>	<b>+70</b>	<b>104.3%</b>
<b>借入金</b>	6,308	<b>5,699</b>	<b>▲609</b>	<b>90.3%</b>
<b>純資産</b>	50,792	<b>53,736</b>	<b>+2,944</b>	<b>105.8%</b>
<b>総資産</b>	73,943	<b>78,889</b>	<b>+4,946</b>	<b>106.7%</b>
<b>自己資本比率</b>	67.0%	<b>66.4%</b>	<b>-</b>	<b>▲0.6 pt</b>

# <参考> 連結キャッシュフロー比較



(百万円)



'16/1期 (59期)

期首残高	営業活動	投資活動	財務活動	換算差額等	期末残高
21,590	13,479	▲ 3,332	▲ 6,567	▲ 873	24,297

'17/1期 (60期)

期首残高	営業活動	投資活動	財務活動	換算差額等	期末残高
24,297	14,810	▲ 1,854	▲ 6,223	▲ 978	30,052

## <参考> 投資関連指標等（連結）

(単位：百万円)	16/1 期		17/1 期	
	中間期 (実績)	通期 (実績)	中間期 (実績)	通期 (実績)
<b>設備投資額（※1）</b>	1,610	2,639	<b>1,164</b>	<b>2,328</b>
<b>減価償却費（有形固定資産）</b>	1,018	2,133	<b>1,014</b>	<b>2,042</b>
<b>研究開発費（※2）</b>	1,181	2,263	<b>1,085</b>	<b>2,263</b>

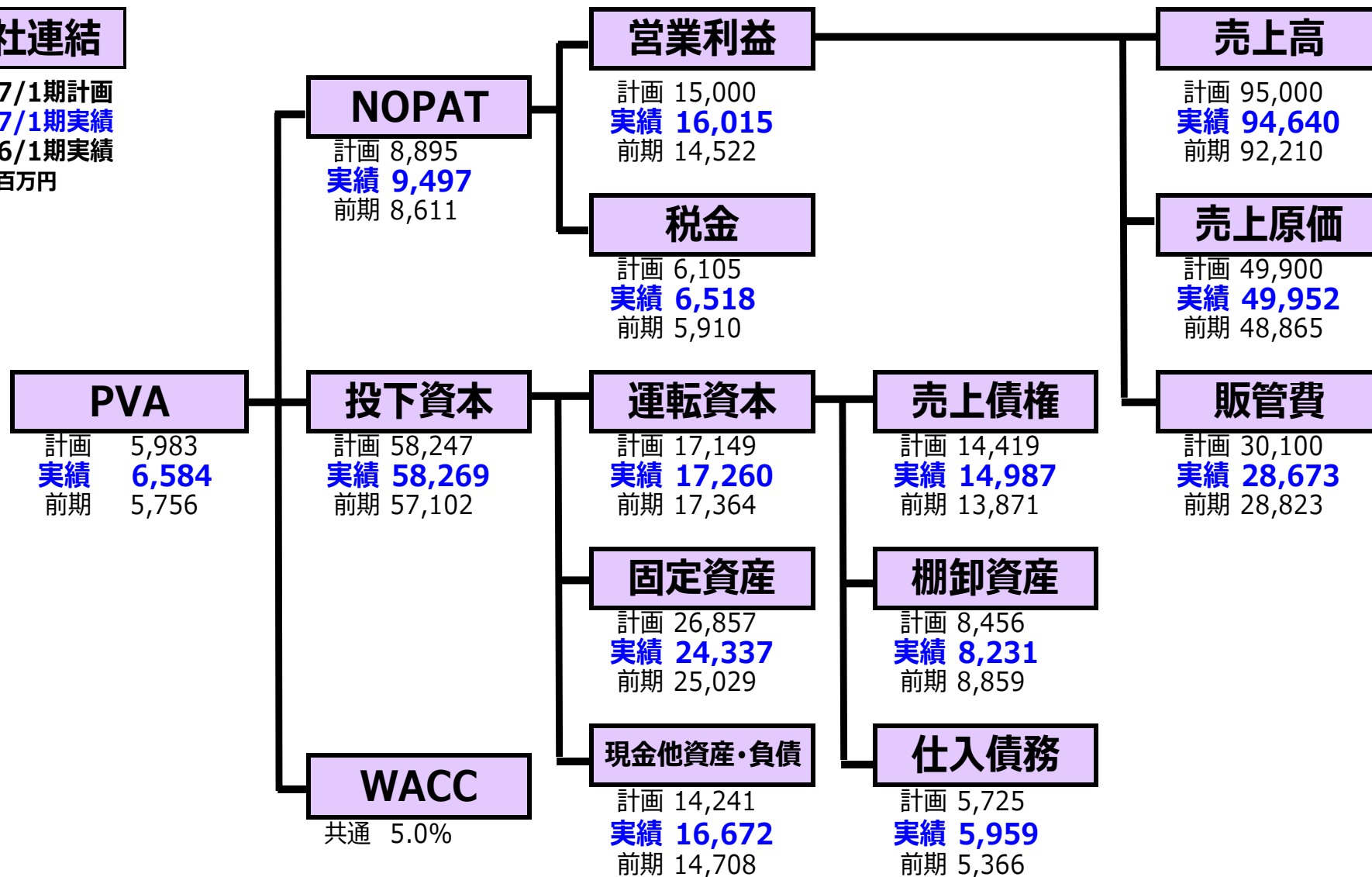
※1 有形固定資産取得（計上額）

※2 人件費を含めた研究開発活動にかかる費用の総額



## 全社連結

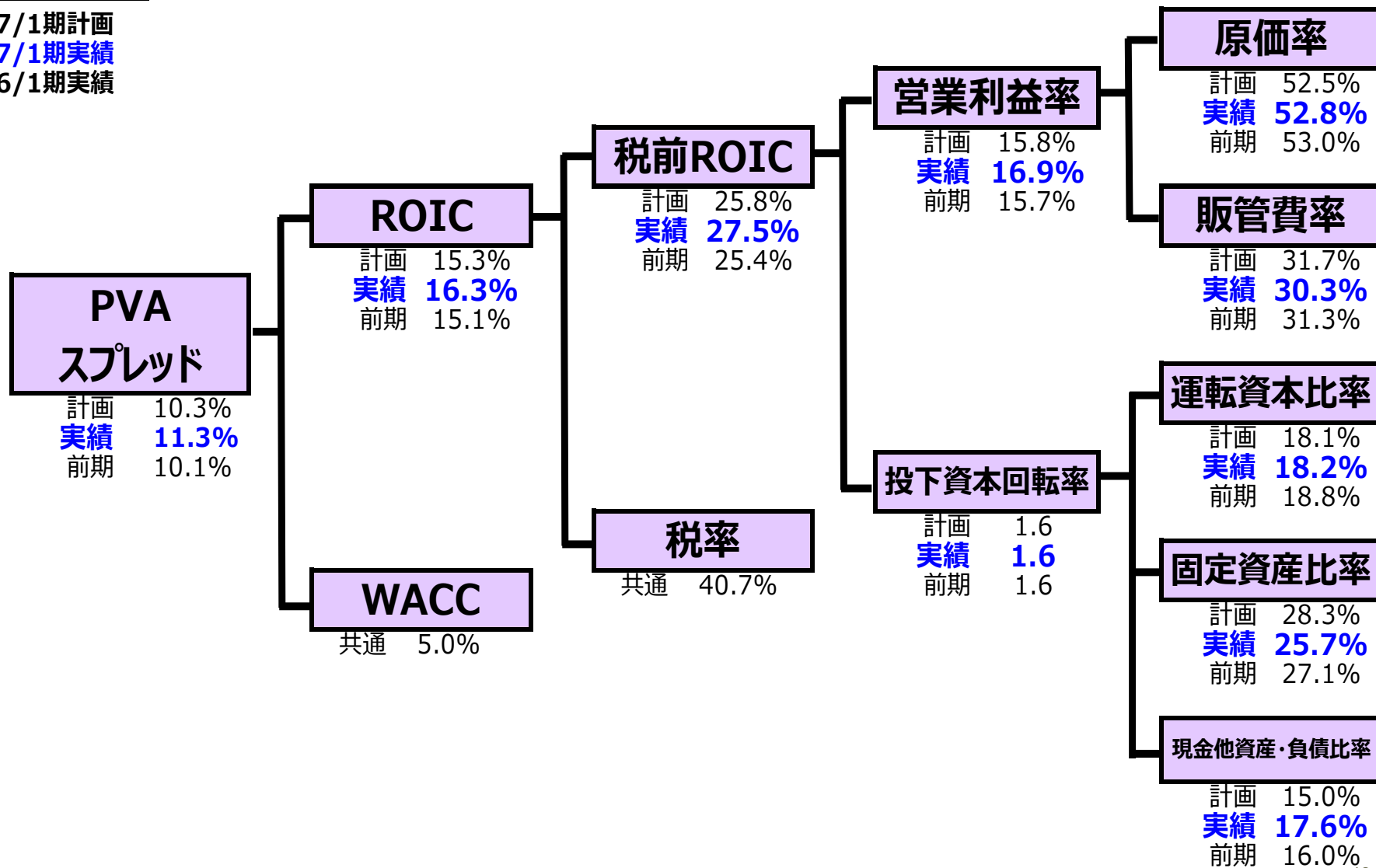
上：17/1期計画  
 中：17/1期実績  
 下：16/1期実績  
 単位：百万円



※17/1期より、PVA算出時B/S項目の各数値は期首・期末平均を使用しております。

## 全社連結

上: 17/1期計画  
 中: 17/1期実績  
 下: 16/1期実績



## 全社連結

上：17/1期計画  
 中：17/1期実績  
 下：16/1期実績  
 単位：百万円

### 運転資本

計画 17,149  
**実績 17,260**  
 前期 17,364

### 売上債権

計画 14,419  
**実績 14,987**  
 前期 13,871

### 棚卸資産

計画 8,456  
**実績 8,231**  
 前期 8,859

### 仕入債務

計画 5,725  
**実績 5,959**  
 前期 5,366

## CCC

計画 75.4  
**実績 74.4**  
 前期 81.0

### 売上債権回転日数

計画 55.4  
**実績 57.8**  
 前期 54.9

### 棚卸資産回転日数

計画 61.8  
**実績 60.1**  
 前期 66.2

### 仕入債務回転日数

計画 41.9  
**実績 43.5**  
 前期 40.1

※17/1期より、CCC算出時B/S項目の各数値は期首・期末平均を使用しております。

# 第6次中期経営計画

## 61期（2018/1）～63期（2020/1）

1. 第5次中期経営計画の振り返り
2. ピジョンの目指す姿
3. 第6次中期経営計画の位置づけ
4. 中期経営計画 定量目標
5. 事業方針
6. 重点戦略
7. 事業戦略
8. 機能戦略
9. 企業価値の向上
10. まとめ

# 1. 第5次中期経営計画の振り返り 経営目標



(単位：百万円)	第5次 中期経営計画	17/1 期 実績	達成状況	第5次3カ年のCAGR (年平均成長率)
<b>売上高</b>	100,000	94,640	94.6%	+6.9%
<b>売上総利益</b>	44,200	44,688	101.1%	+9.0%
<b>営業利益</b>	15,000	16,015	106.8%	+15.6%
<b>経常利益</b>	15,000	16,462	109.8%	+14.4%
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	9,000	11,118	123.5%	+16.8%
<b>EPS (円)</b>	75.15	92.84	123.5%	
<b>総利益率</b>	44.2%	47.2%	+3.0pt	
<b>営業利益率</b>	15.0%	16.9%	+1.9pt	
<b>経常利益率</b>	15.0%	17.4%	+2.4pt	
<b>親会社株主に帰属する当期純利益率</b>	9.0%	11.8%	+2.8pt	
<b>ROA</b>	22.0%以上	21.5%	▲0.5pt	
<b>ROE</b>	21.0%以上	21.8%	+0.8pt	
<b>ROIC</b>	15.0%以上	16.3%	+1.3pt	

※当社は、2015年5月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合で株式分割を行っております。

指標は当該株式分割後の株式数により算出した値を記載しております。

※ROA：総資産経常利益率、ROE：自己資本当期純利益率、分母はいずれも期首・期末平均

※ROIC：投下資本利益率（NOPAT/投下資本、税率は40.7%、投下資本は期首・期末平均を使用）

# 1. 第5次中期経営計画の振り返り セグメント別



(単位：百万円)	第5次中期経営計画			17/1期 実績			達成状況	
	売上高	構成比	総利益率	売上高	構成比	総利益率	売上高	総利益率
<b>連結計上額</b>	100,000	100.0%	44.2%	94,640	100.0%	47.2%	94.6%	+3.0pt
<b>国内ベビー・ママ事業</b>	27,000	27.0%	45.3%	31,823	33.6%	47.0%	117.9%	+1.7pt
<b>子育て支援事業</b>	6,700	6.7%	12.7%	7,393	7.8%	10.6%	110.4%	▲2.1pt
<b>ヘルスケア・介護事業</b>	8,000	8.0%	33.6%	6,901	7.3%	31.4%	86.3%	▲2.2pt
<b>旧 海外事業</b>	57,300	57.3%	49.1%	47,247	49.9%	56.3%	82.5%	+7.2pt
<b>(現 海外事業)</b>	—	—	—	23,051	24.4%	55.6%	—	—
<b>(現 中国事業)</b>	—	—	—	30,533	32.3%	44.6%	—	—
<b>(セグ間消去)</b>	—	—	—	▲6,337	▲6.7%	—	—	—
<b>その他</b>	1,000	1.0%	12.4%	1,273	1.3%	15.6%	127.4%	+3.2pt

# 1. 第5次中期経営計画の振り返り 海外地域別



(単位：百万円)	第5次中期経営計画		17/1期 実績		売上高 達成状況	第5次3カ年 売上高のCAGR (年平均成長率)
	売上高	構成比	売上高	構成比		
<b>海外事業全体 (旧 海外事業)</b>	57,300	57.3%	<b>47,247</b>	<b>49.9%</b>	<b>82.5%</b>	<b>+ 7.0%</b>
中国（香港含む）	34,694	34.7%	<b>27,985</b>	<b>29.6%</b>	<b>80.7%</b>	<b>+ 7.7%</b>
その他アジア	9,181	9.2%	<b>6,569</b>	<b>6.9%</b>	<b>71.6%</b>	<b>+ 2.4%</b>
北米	6,418	6.4%	<b>7,061</b>	<b>7.5%</b>	<b>110.0%</b>	<b>+ 9.2%</b>
中近東	3,072	3.1%	<b>2,382</b>	<b>2.5%</b>	<b>77.5%</b>	<b>+ 4.0%</b>
その他地域	3,882	3.9%	<b>3,239</b>	<b>3.4%</b>	<b>83.4%</b>	<b>+ 10.3%</b>



# 1. 東証主催「企業価値向上表彰」大賞受賞



## 【大賞選定理由】

ピジョン株式会社は、資本コストを上回る企業価値の創造額を表す**独自の経営指標**である「PVA（Pigeon Value Added：みなし税引後営業利益－資本コスト）」等を重要指標に位置付けて、その向上に組織一丸となって取り組み実際に高い成果を実現するなど、「企業価値向上経営」を特に高いレベルで実践していることが評価された。

1. 投資者視点を意識した高い経営目標を設定し公表している
2. 独自の経営指標を活用した経営管理の仕組みを構築している
3. 企業価値向上を目指す経営管理の仕組みが組織に深く浸透している
4. 投資者との建設的な対話の実現に向けて積極的な情報発信を行っている

# 1. 「IR優良企業特別賞」、「ポーター賞」受賞



## 【IR優良企業特別賞：日本IR協議会より】



近年、IR活動への評価が高まっている。経営トップが自ら中長期的な成長戦略や課題、企業価値の創造プロセスをわかりやすく説明している。特に「PVA」という同社**独自のEVA**（経済付加価値）に加え、CCC（キャッシュコンバージョンサイクル）やROIC（投下資本利益率）を活用した**具体的な戦略説明などに独自性**がある。決算発表後の詳細なデータ開示のほか、中国など海外における現地情報の開示姿勢も良好で、投資家からの評価が高い。

## 【ポーター賞】

ポーター賞は、**独自性のある優れた戦略**を実践し、その結果として高い収益性を達成・維持している企業を表彰するもので、一橋大学大学院国際企業戦略研究科ポーター賞運営委員会が運営しています。同賞は2001年に創設され、賞の名前は、競争戦略論の第一人者であり、長年にわたり日本企業に関心を寄せたハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授に由来しています。



## 「独自性」 “Uniqueness”

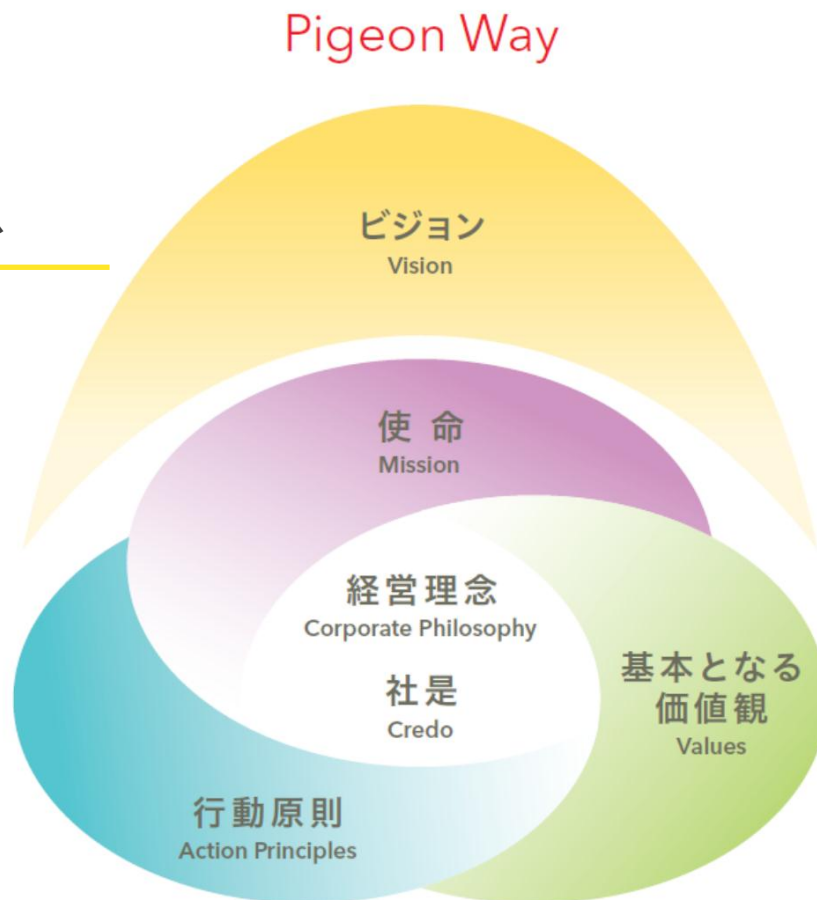
- : 当社独自の「壁」（競争優位）を築いている
- : 高収益性を支える大切な基盤

## 2. ビジョンの目指す姿

「Pigeon Way」は、私たちの“心”と“行動”の拠り所です

経営理念：「愛」、社是：「愛を生むは愛のみ」

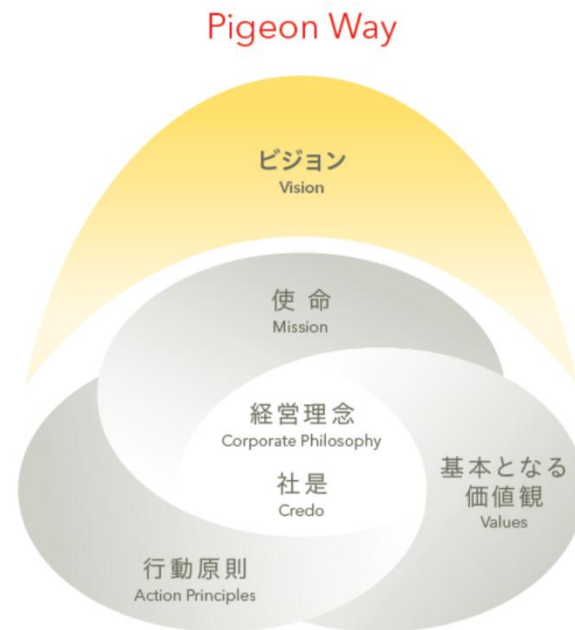
目指す理想の状態、  
到達したい姿



# ビジョン (Vision)

世界中の赤ちゃんのご家族に  
最も信頼される育児用品メーカー

“Global Number One”



### 3. 第6次中期経営計画の位置づけ：世界の出生数



#### 毎年1億35百万人の新生児が世界で誕生

出生数上位20カ国の内訳（単位:万人/年）

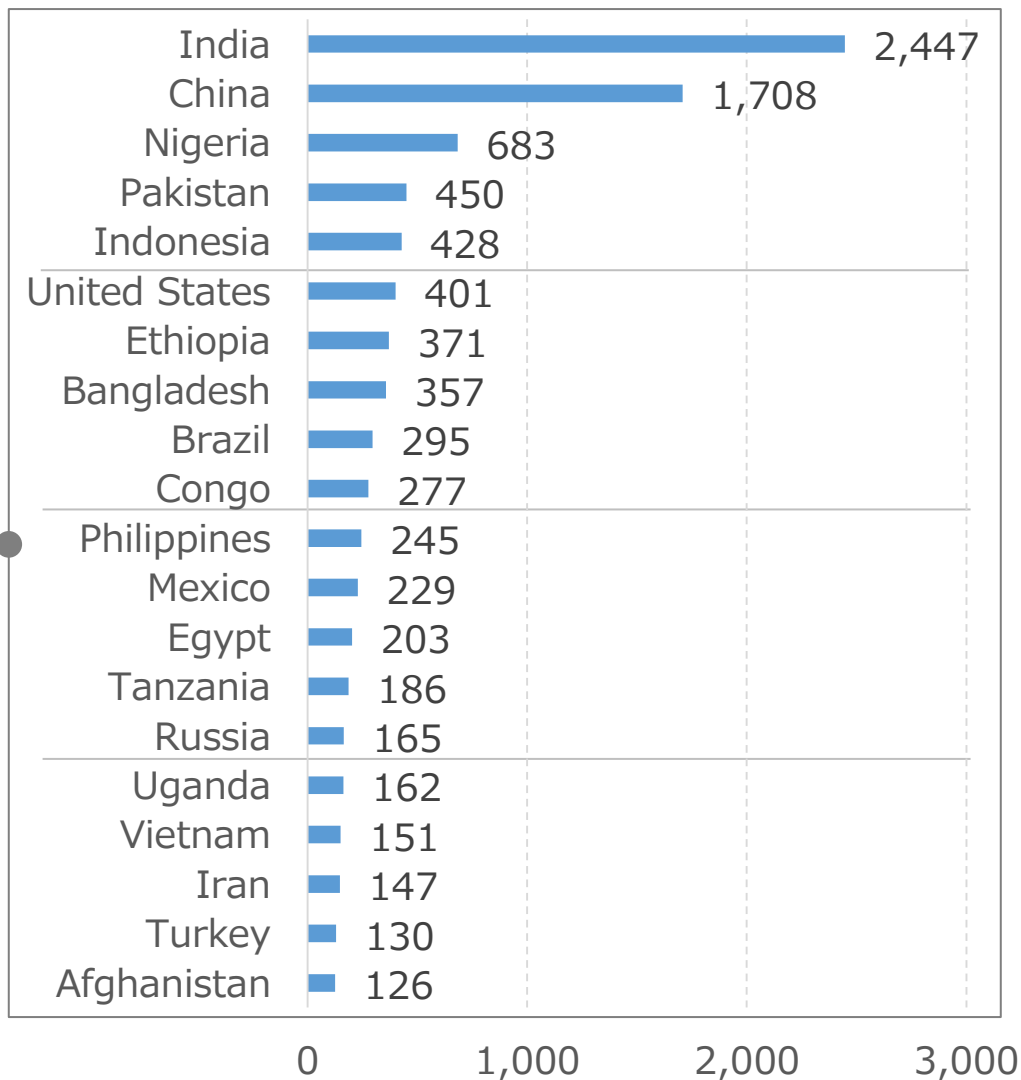
135百万人

43百万人  
(32%)

その他

92百万人  
(68%)

上位20カ国

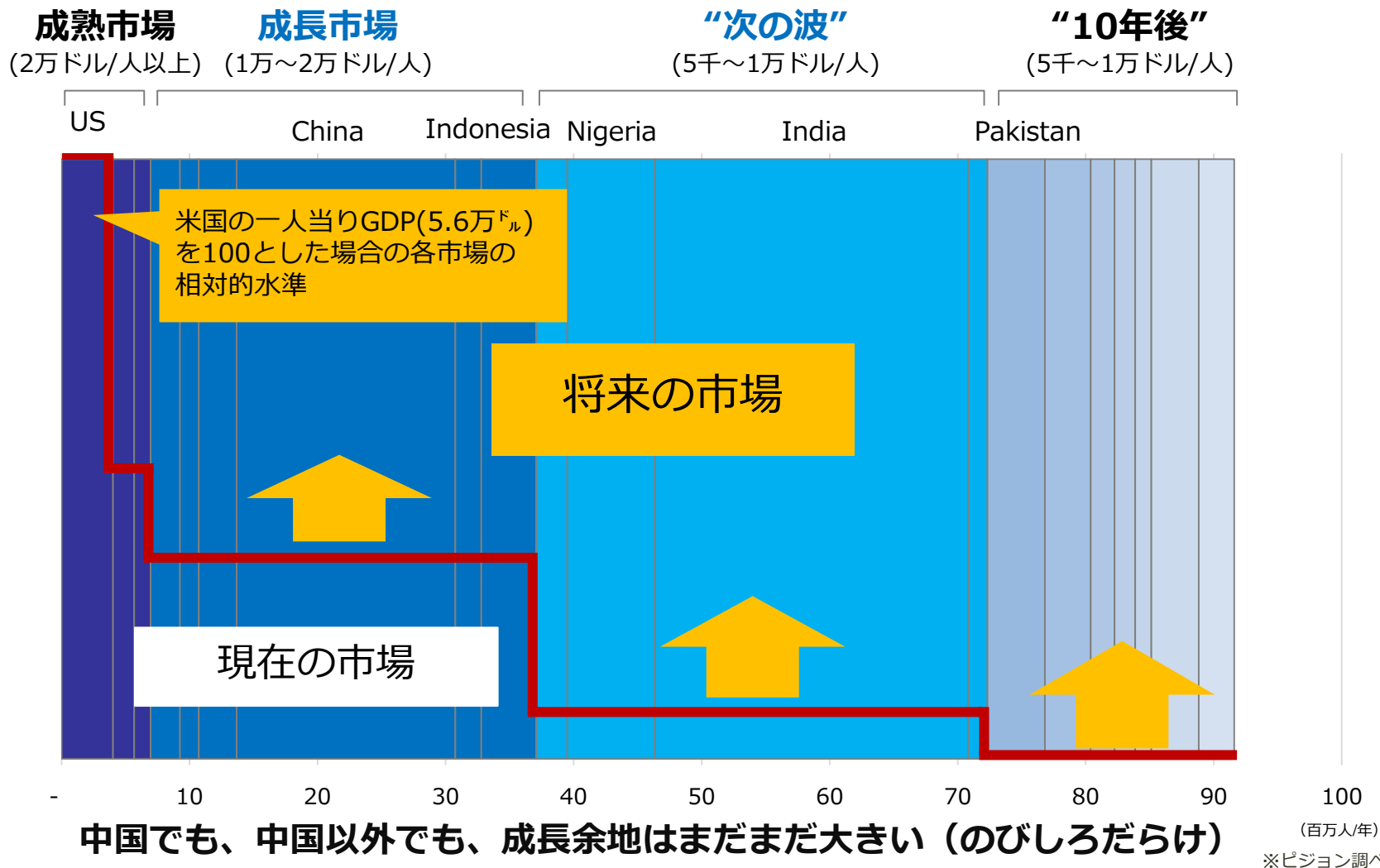


※ピジョン調べ

### 3. 第6次中期経営計画の位置づけ：上位20カ国の詳細

	国名	出生数 (万人/年)	一人当り GDP	US=100%	推定ターゲット 出生数(万人/年)
成熟市場 (2万ドル/人以上)	United States	401	\$ 56,300	100%	401
	Russia	165	\$ 23,700	42%	70
	Turkey	130	\$ 20,500	36%	47
成長市場 (1万~2万ドル/人)	Mexico	229	\$ 18,500	33%	75
	Iran	147	\$ 17,800	32%	47
	Brazil	295	\$ 15,800	28%	83
	China	1,708	\$ 14,300	25%	434
	Egypt	203	\$ 11,500	20%	41
	Indonesia	428	\$ 11,300	20%	86
“次の波” (5千~1万ドル/人)	Philippines	245	\$ 7,500	13%	33
	Nigeria	683	\$ 6,400	11%	78
	India	2,447	\$ 6,300	11%	274
	Vietnam	151	\$ 6,100	11%	16
“10年後” (5千~1万ドル/人)	Pakistan	450	\$ 4,900	9%	39
	Bangladesh	357	\$ 3,600	6%	23
	Tanzania	186	\$ 3,000	5%	10
	Uganda	162	\$ 2,100	4%	6
	Afghanistan	126	\$ 2,000	4%	4
	Ethiopia	371	\$ 1,700	3%	11
	Congo	277	\$ 800	1%	4
Total		9,160			1,782

### 3. 第6次中期経営計画の位置づけ：推定市場規模イメージ



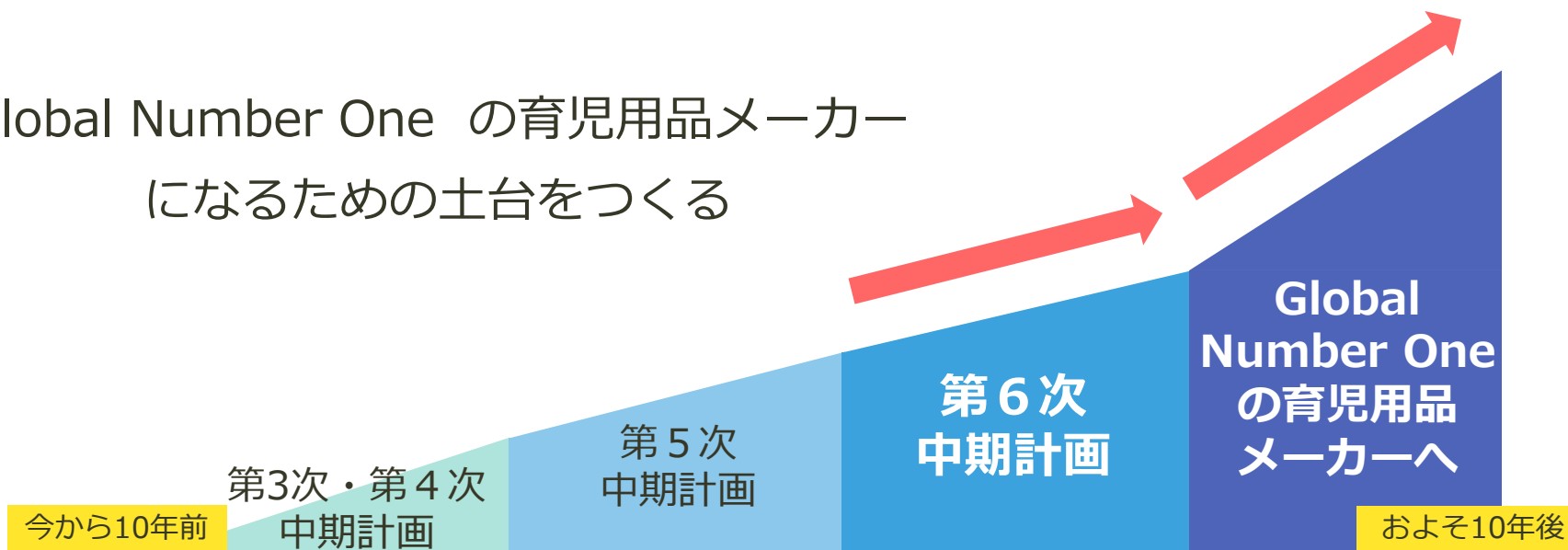
現在の市場において、そして将来の市場においてNumber Oneになるために  
グローバルカンパニーと競い合い、勝てる体制の確立が必要



### 3. 第6次中期経営計画の位置づけ



Global Number One の育児用品メーカー  
になるための土台をつくる



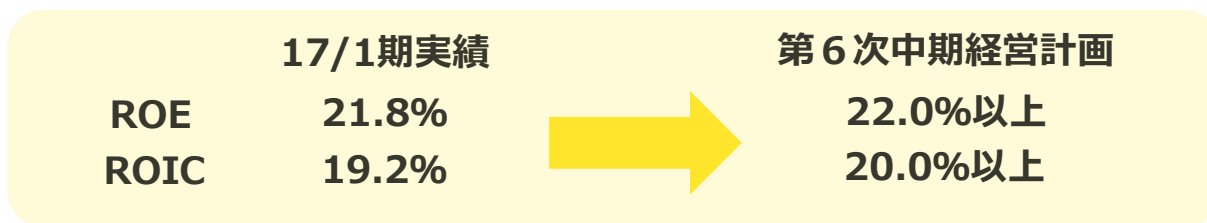
Global  
Number One  
の育児用品  
メーカーへ

単位：億円	2008/1 実績	2014/1 実績	2017/1 実績	2020/1 (計画・目標)	2026年頃 (イメージ)
売上	492	775	946	1,100	2,100
総利益率	37.9%	44.5%	47.2%	50.0%	51.0%
営業利益	32	104	160	200	420
営業利益率	6.5%	13.4%	16.9%	18.2%	20.0%
PVA <sup>※</sup>	9	50	83	105	225
ROE	6.4%	19.7%	21.8%	22%以上	22%以上
時価総額	346	1,886	3,723	5,000*	8,500*

## 4. 中期経営計画 定量目標 ①経営目標



(百万円)	17/1 期実績	18/1 期計画	19/1 期計画	20/1 期計画	CAGR (年平均成長率)
<b>売上高</b>	94,640	99,800	102,300	110,000	+5.1%
<b>売上総利益</b>	44,688	47,600	50,800	55,000	+7.2%
<b>営業利益</b>	16,015	17,000	17,900	20,000	+7.7%
<b>経常利益</b>	16,462	17,000	17,900	20,000	+6.7%
<b>親会社株主に帰属する 当期純利益</b>	11,118	11,800	12,300	13,800	+7.5%
<b>EPS (円)</b>	92.84	98.53	102.70	115.23	
<b>総利益率</b>	47.2%	47.7%	49.7%	50.0%	
<b>営業利益率</b>	16.9%	17.0%	17.5%	18.2%	
<b>経常利益率</b>	17.4%	17.0%	17.5%	18.2%	
<b>親会社株主に帰属 する当期純利益率</b>	11.8%	11.8%	12.0%	12.5%	

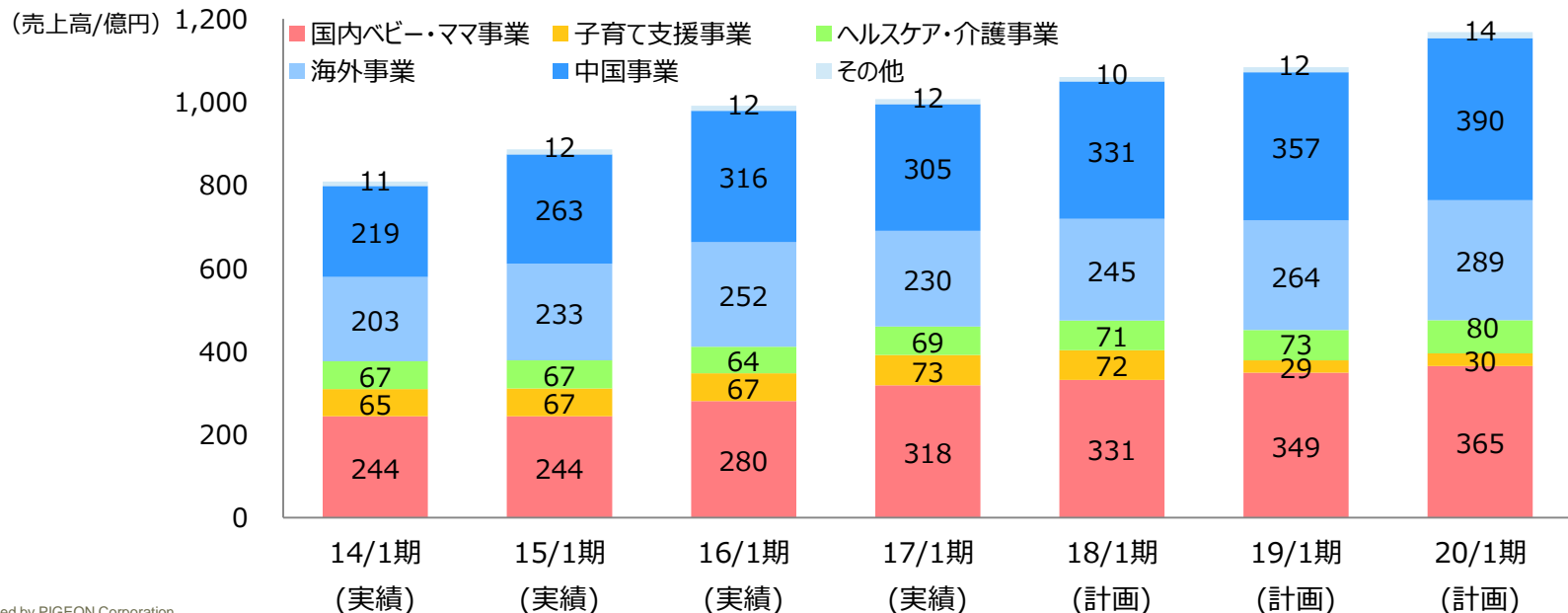


※ROE：自己資本純利益率、分母はいずれも期首・期末平均

※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）

# 4. 中期経営計画 定量目標 ②セグメント別 売上・利益計画

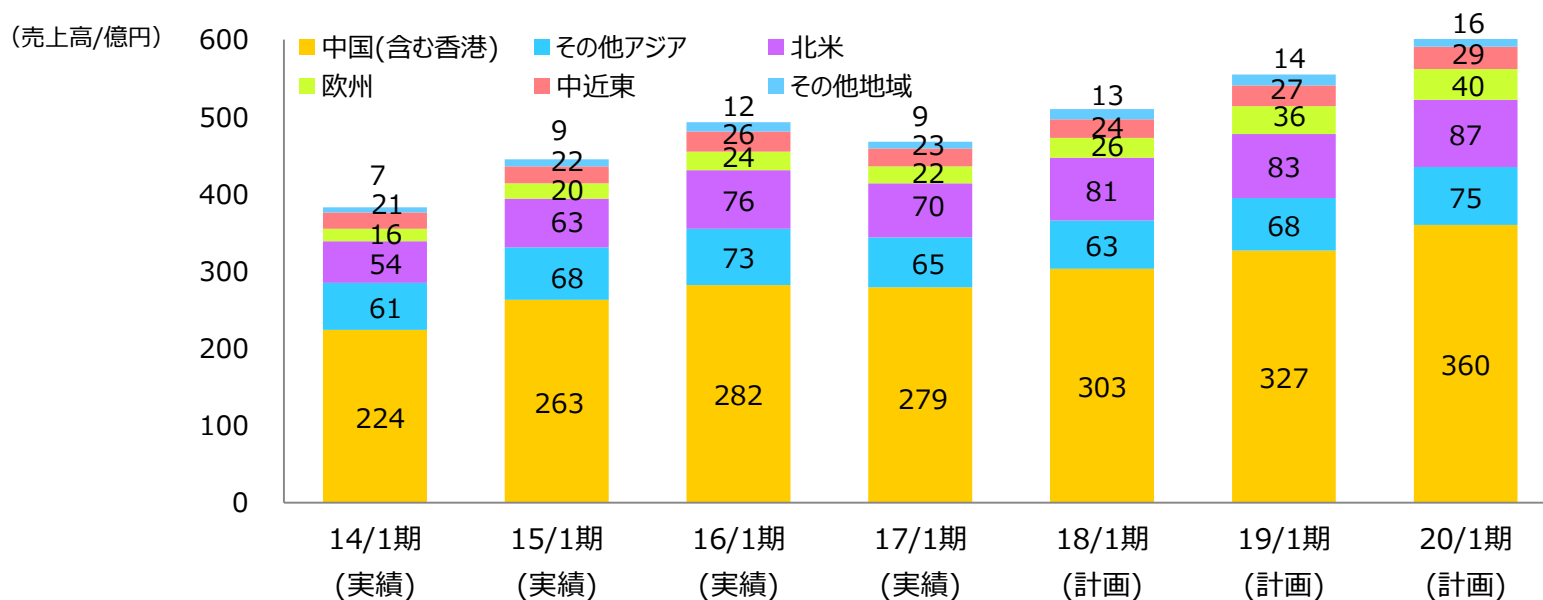
(百万円)	17/1期 実績			18/1期	19/1期	20/1期			CAGR
	売上高	構成比	総利益率	売上高	売上高	売上高	構成比	総利益率	(年平均成長率)
<b>連結実績</b>	94,640	100.0%	47.2%	99,800	102,300	110,000	100.0%	50.0%	+5.1%
国内ベビー・ママ事業	31,823	33.6%	47.0%	33,100	34,945	36,526	33.2%	47.6%	+4.7%
子育て支援事業	7,393	7.8%	10.6%	7,200	2,970	3,000	2.7%	16.8%	-
ヘルスケア・介護事業	6,901	7.3%	31.4%	7,139	7,390	8,000	7.3%	34.6%	+5.0%
海外事業	23,051	24.4%	55.6%	24,555	26,436	28,951	26.3%	56.1%	+7.9%
中国事業	30,533	32.3%	44.6%	33,141	35,750	39,011	35.5%	45.7%	+8.5%
セグメント間取引消去	▲6,337	▲6.7%	- %	▲6,435	▲6,469	▲6,949	▲6.3%	-	-
その他	1,273	1.3%	15.6%	1,098	1,277	1,460	1.3%	15.5%	+4.6%



# 4. 中期経営計画 定量目標 ③海外地域別 売上計画



(百万円)	17/1期実績		18/1期	19/1期	20/1期		CAGR (年平均成長率)
	売上高	構成比	売上高	売上高	売上高	構成比	
<b>海外事業全体</b>	47,247	49.9%	51,261	55,716	61,012	55.5%	+8.9%
<b>中国（香港含む）</b>	27,985	29.6%	30,336	32,727	36,015	32.7%	+8.8%
<b>その他アジア</b>	6,569	6.9%	6,348	6,863	7,534	6.8%	+4.7%
<b>北米</b>	7,061	7.5%	8,109	8,355	8,713	7.9%	+7.3%
<b>欧州</b>	2,262	2.4%	2,671	3,605	4,075	3.7%	+21.7%
<b>中近東</b>	2,382	2.5%	2,461	2,706	2,994	2.7%	+7.9%
<b>その他地域</b>	976	1.0%	1,334	1,457	1,678	1.5%	+19.8%



# Building our dreams into the future

～Global Number Oneの  
育児用品メーカーになるための橋をかける～

### 社会価値向上

- ① Pigeon Wayに基づき、社会の中で「なくてはならない会社」、そして、我々のVision「世界中の赤ちゃんのご家族に最も信頼される育児用品メーカー“Global Number One”」の実現に向け、必要な施策を立案し、実行する

### 経済価値向上

- ② 事業収益性・効率性の改善やキャッシュフローの最大化により、**企業価値のさらなる向上**を目指すとともに、中長期的に成長が持続するための組織体制、マネジメントシステム、ガバナンス体制を整備・強化する
- ③ 第6次中期経営計画の3年間に、重点カテゴリに対する経営資源の優先的投入と戦略的投資を行い、**その後のピジョンの二桁成長**につながる土台作りを行う

# 5. 中期経営計画 事業方針：基本戦略と12の課題の相関



- ②事業収益性・効率性の改善やキャッシュフローの最大化により、**企業価値のさらなる向上**を目指すとともに、中長期的に成長が持続するための組織体制、マネジメントシステム、ガバナンス体制を整備・強化する



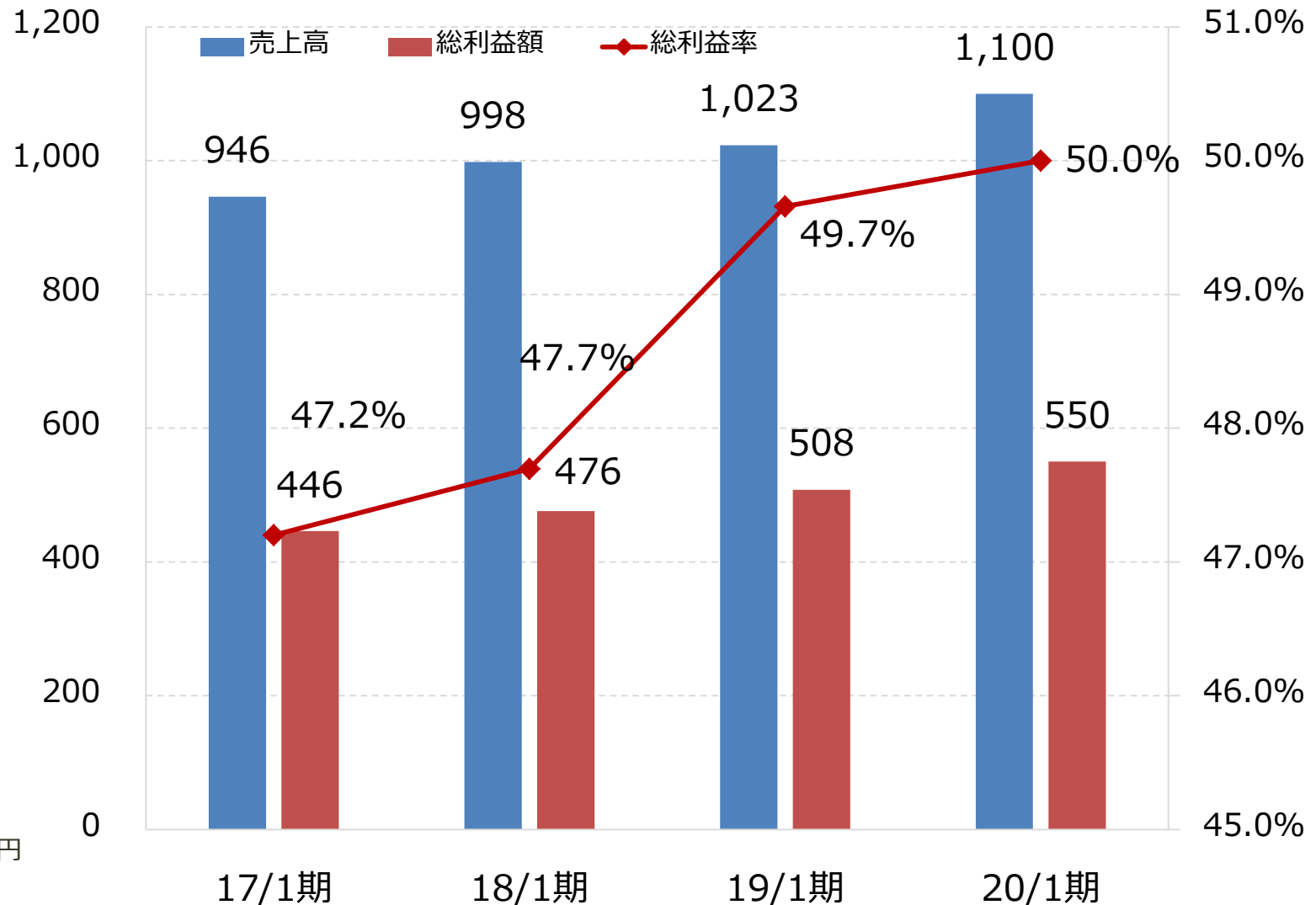
高収益体とキャッシュフロー経営への更なる進化

- グループ総利益の改善
- 物流費削減
- C C C改善



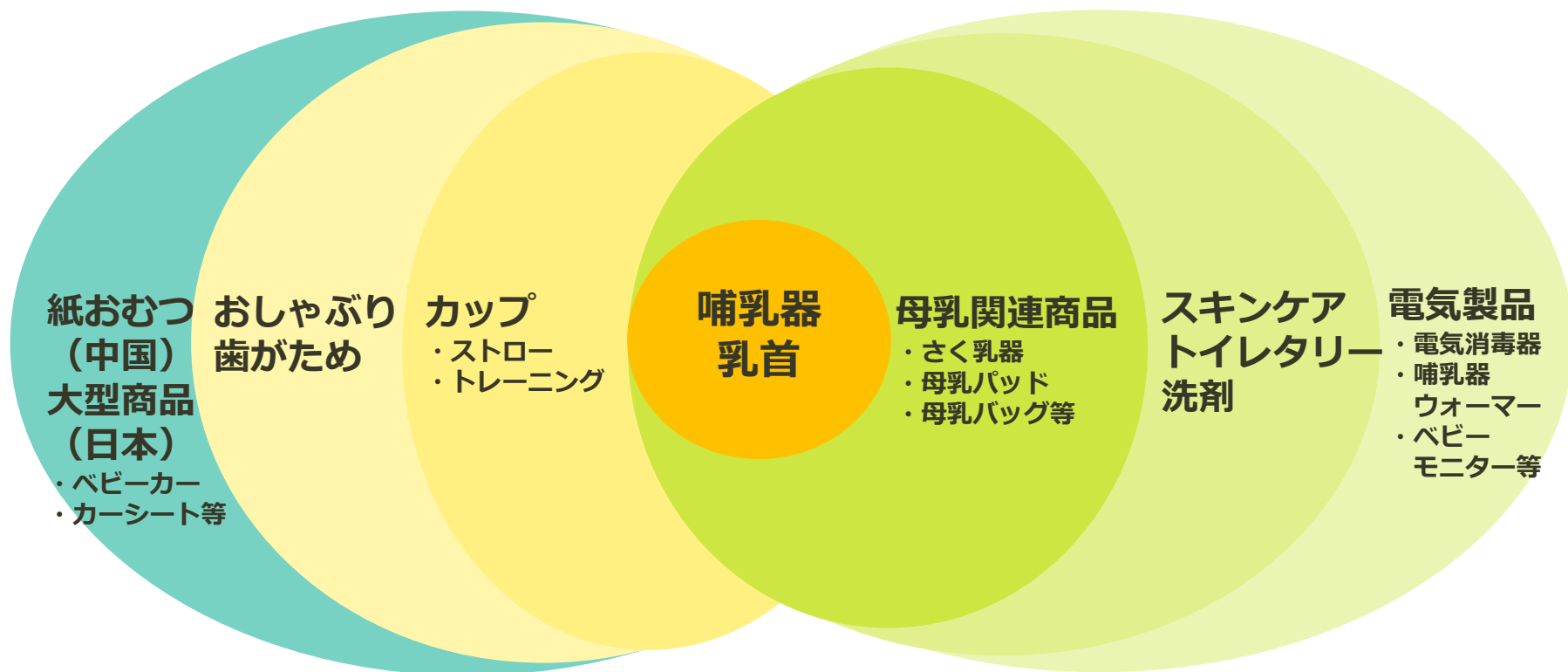
## 6. 中期経営計画 重点戦略：事業効率性・収益性の改善

売上の増加・ミックスの改善、生産性・調達の改善等



単位：億円

圧倒的な強さをもつ哺乳器・乳首の強さを周辺カテゴリに



三種の神器

新三種の神器

地域展開商品

※三種の神器+新三種の神器=重点6カテゴリ

第6次中計の戦略実行において、各部門が重視すること

- **Product:** AI、IoT、Smart Connectedを意識した製品・サービス
- **Place:** 新しい販売チャネル  
(病院特にNICU、Eコマース、米国DMEルート等)
- **Promotion:** 当社独自の消費者とのダイレクトコミュニケーション

# 7. 事業戦略：中国事業



中国事業 売上 305億円（2017/1期） ➡ 390億円（2020/1期）

## 事業成長

【重点6カテゴリにおけるシェアUP】

- ・ 哺乳器・乳首：売上39%UP（2017/1期vs2020/1期）
- ・ 新商品の投入（毎年）

【紙おむつの成長】

- ・ 売上9億円（2017/1期） ➡ 35億円（2020/1期）



## 事業基盤の強化

【販売・流通体制】

- ・ ECチャネルの成長に対応した販売・流通体制の更なる強化

## 消費者コミュニケーションの更なる強化

【病産院活動の更なる強化】

- ・ ターゲット病産院との関係強化（大学病院との共同研究等）

【ダイレクトコミュニケーションの強化】

- ・ WeChat、Weiboを活用したピジョンファンの拡大



# 7. 事業戦略：海外事業



海外事業 売上 231億円（2017/1期） ➡ 290億円（2020/1期）

## 事業成長

【重点6カテゴリにおけるシェアUP】

- ・ 哺乳器：各国において現状シェアから+15ポイント

【ランシノグループでの成長】

- ・ 売上99百万ドル（2017/1期） ➡ 135百万ドル（2020/1期）
- ・ 米国DMEルートでの販売強化



## ブランディング

【NICUとの取り組み】

- ・ 各国での病産院活動に加え、NICUとの取り組みを強化



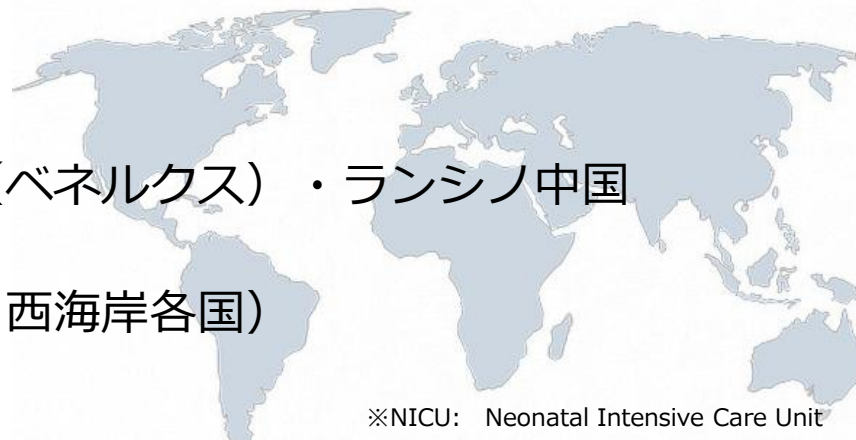
## 育成市場

【成長市場強化】

- ・ インド・インドネシア・フランス（ベネルクス）・ランシノ中国

【新規市場開拓】

- ・ アフリカ（ナイジェリア・ケニア・西海岸各国）



# 7. 事業戦略：国内ベビー・ママ事業



国内ベビー・ママ事業 売上 318億円（2017/1期） ➡ 365億円（2020/1期）

## 既存事業の拡大

【重点6カテゴリにおけるシェアUP】

・売上（大型商品を除く） 307億円（2017/1期） ➡ 330億円（2020/1期）



## 事業成長

【大型商品カテゴリでの成長】

- ・ベビーカー、カーシート等でのシェア拡大による成長
- ・6次中期ベビーカーシェア目標 25%
- ・カテゴリー売上10億円（2017/1期） ➡ 35億円（2020/1期）



## 消費者コミュニケーションの更なる強化

【病産院活動の再構築・再強化】

- ・ターゲット病産院との関係強化と医療セミナーの更なる拡大（地域・回数）

【ダイレクトコミュニケーションの強化】

- ・Pigeon.info（サイト）を活用したピジョンファンの拡大





# 7. 事業戦略：ヘルスケア・介護事業 / 子育て支援事業

ヘルスケア・介護事業 売上 69億円（2017/1期） ➡ 80億円（2020/1期）

## 事業成長・収益性の向上

- ・ 社内営業体制と流通体制の強化
- ・ 自社以外の協力パートナーとの取り組みによる  
消費者・介護者のインサイトに寄り添った  
新商品の開発・販売
- ・ 消費者・介護者ベネフィットに即した  
4つのテーマでのプロモーション強化



子育て支援事業 売上 74億円（2017/1期） ➡ 30億円（2020/1期）

## 事業品質の向上

- ・ 子供の個性に沿った専門性の高い保育の実践
- ・ 安心・安全な管理体制の更なる深耕
- ・ 保育人材の育成による保育品質の向上



### 研究・開発

- ・ 重点6カテゴリの新商品・リニューアル品の上市
- ・ 哺乳器と共にさく乳器を最重要商品として研究・開発を強化
- ・ 大型商品カテゴリにおける当社独自の価値がある商品の上市
- ・ グループの成長スピードに対応した生産・開発体制の整備
- ・ 病院ルート向け（特にNICU）の新商品の開発
- ・ AI、IoT、Smart Connectedを意識した商品・サービスの開発



### 品質管理

- ・ PPM活動の更なる深耕
- ・ 生産技術及び良品率向上の為のサポート強化



### 生産・調達・物流

- ・ 内製化比率増加等による収益性の向上
- ・ 国内外のグループ内生産拠点の効率的な活用を目指したグローバルでの生産分担と管理体制の確立
- ・ 製品調達の迅速化と主原料一括購買の促進（グローバルSCM）



### グローバル人事制度

#### 【ダイバーシティ推進】

- ・グローバルで活躍できる人材の獲得・育成
- ・「働きがいの向上」「働き方改革」

#### 【人事制度】

- ・目標管理制度（MBO）のグローバル化



### グローバルガバナンス

#### 【グローバルIT推進】

- ・グループ業績管理の効率化のためのITシステム投資・整備

#### 【グローバル本社】

- ・GHO(Global Head Office)としての機能強化
  - 「全社的な将来像を描き、その実現ための経営資源を準備し、全社最適の視点から配分し、その結果を評価・改善する機能」の強化
- ・GHOの3つの機能：束ねる力・事業を推進する力・将来を創造する力

# 9. 企業価値の向上：ESG

当社は、すべてのステークホルダーと地域社会・環境に貢献していきます

## 環境 Environment

取組み項目	取組み項目（具体化）
気候 Climate Change	・ CO2削減、節電
資源 Resources	・ 持続可能な資源
汚染源・廃棄物 Pollution & Waste	・ 廃棄・ごみ削減、汚染予防
環境機会 Environmental Opportunities	・ 植樹活動

## 社会 Social

人的資本 Human Capital	・ 残業対策、目標管理制度 研修制度、グローバル人材育成
商品責任 Product Liability	・ 商品の安全性、クオリティ
地域活動 Social Action	・ 育樹キャンペーン、子供の創造 力育成支援、小学校の校舎寄贈
公正な事業慣行 Fair Business Practices	・ ピジョンパートナーズライン、 財産権の尊重

## ガバナンス Governance

コーポレートガバナンス Corporate Governance	・ ガバナンス体制の強化
多様性・受容 Diversity & Inclusion	・ 従業員多様性、女性経営層、 子育て支援取組み ・ コンプライアンス、スピーク アップ



今後は具体的な指標と実績を提示していきます

(例)  
【女性経営層】  
指標：女性管理職比率  
実績：19.1%

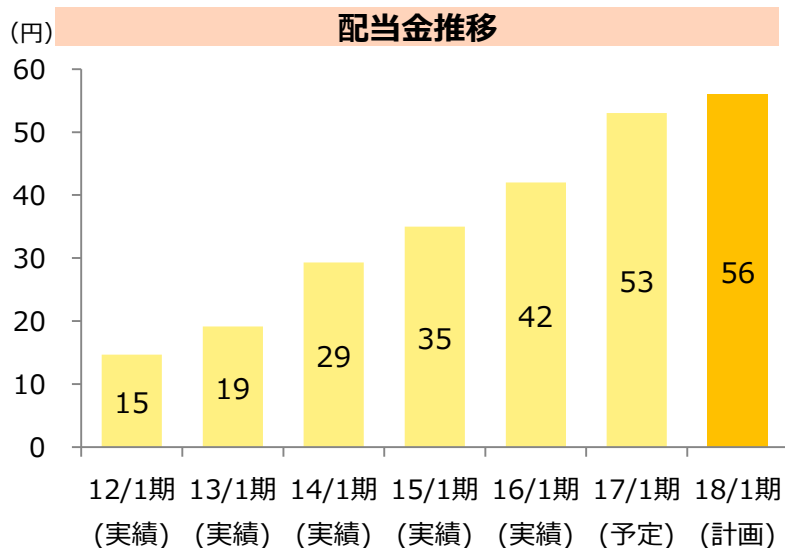
【子育て支援取組み】  
指標：「ひとつきいっしょ」  
取得率  
実績：男女共に育児休業  
取得率100%

※上記実績は17/1期末時点

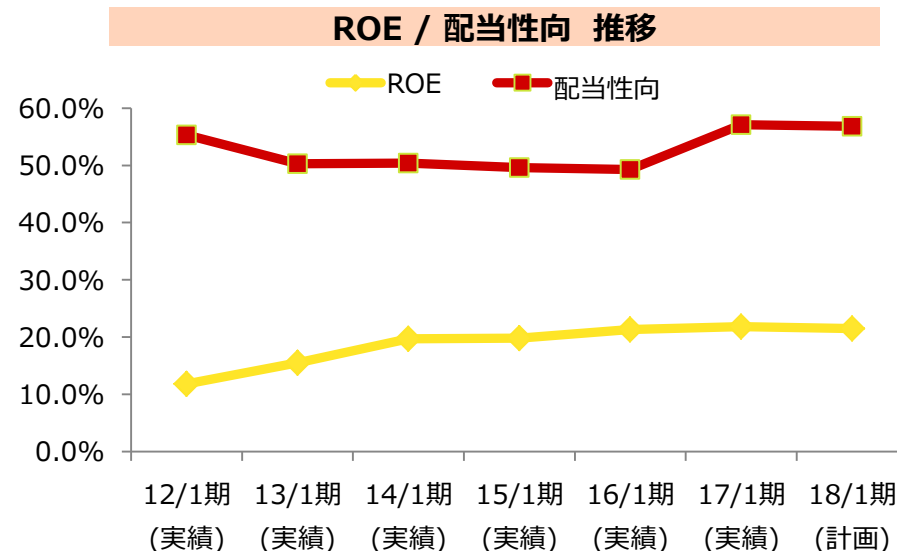
# 9. 企業価値の向上：資本政策・株主還元



- ・ 営業キャッシュフローの増加見込み：約460億円
- ・ 成長の為の投資（M&A含）を積極的に実施する
  - 投資計画(M&A含)の内訳（3ヶ年総額：約200億円）
  - 海外事業：約145億円　国内事業：約55億円
- ・ 各営業期における前期比増配と連結総還元性向55%程度
- ・ 自己資本純利益率（ROE）　　22.0%以上
- 投下資本利益率（ROIC）　　20.0%以上　に改善する
- ・ 収益拡大により、一株当たり当期純利益を増加させる



※14/1期（8/1）および16/1期（5/1）に、それぞれ株式分割実施。  
12/1期～18/1期の数値は分割後で試算



※ROE：自己資本当期純利益率、分母はいずれも期首・期末平均

※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）

# 10. まとめ



		2017年1月期	2020年1月期	
ビジネス指標	成長規模	売上	946億円	<b>1,100億円</b>
		総利益	447億円	<b>550億円</b>
		営業利益	160億円	<b>200億円</b>
	収益体制強化	総利益率	47.2%	<b>50.0%</b>
		営業利益率	16.9%	<b>18.2%</b>
		PVA・CCC	83億円・74日	<b>105億円・64日</b>
事業戦略	グローバルでの成長	中国事業の成長	305億円	<b>390億円</b>
		ランシノの成長	99百万ドル	<b>135百万ドル</b>
		将来への布石		<b>育成市場強化・開拓</b>
	重点6カテゴリ + 地域展開商品での成長	中国・海外での6カテゴリ売上	422億円	<b>560億円</b>
		大型商品（日本）	10億円	<b>35億円</b>
		紙おむつ（中国）	9億円	<b>35億円</b>
機能戦略	事業基盤の強化	新しい価値創造と迅速さを軸に 改善と革新に挑戦 (研究・開発、品質管理、生産・物流・購買)		
	経営基盤の強化	「働きがい」向上・グローバルITシステム・本社機能強化と権限移譲		
企業価値の向上	すべてのステークホルダーの価値を実現	ESG強化 ROE22%以上、毎年増配、 総還元性向55%程度		

# 2018年1月期 経営計画

# 2018年1月期 経営計画（連結）



(単位：百万円)	17/1 期			18/1 期		
	実績	構成比	前期比	計画	構成比	前期比
<b>売上高</b>	94,640	100.0%	102.6%	<b>99,800</b>	<b>100.0%</b>	<b>105.5%</b>
<b>営業利益</b>	16,015	16.9%	110.3%	<b>17,000</b>	<b>17.0%</b>	<b>106.1%</b>
<b>経常利益</b>	16,462	17.4%	109.2%	<b>17,000</b>	<b>17.0%</b>	<b>103.3%</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益	11,118	11.8%	109.0%	<b>11,800</b>	<b>11.8%</b>	<b>106.1%</b>
<b>純資産</b>	53,736	—	105.8%	<b>58,830</b>	—	<b>109.5%</b>
<b>総資産</b>	78,889	—	106.7%	<b>78,984</b>	—	<b>100.1%</b>
<b>EPS (円)</b>	92.84	—	109.0%	<b>98.53</b>	—	<b>106.1%</b>
<b>BPS (円)</b>	437.43	—	105.7%	<b>479.12</b>	—	<b>109.5%</b>
<b>ROE</b>	21.8%	—	—	<b>21.5%</b>	—	—
<b>ROIC*</b>	19.2%	—	—	<b>19.9%</b>	—	—

※【想定レート】 18/1月期：1ドル110.00円 1元16.00円 ← 【実績レート】 17/1月期：1ドル108.77円 1元16.35円

※ROE：自己資本当期純利益率、分母はいずれも期首・期末平均

※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）

# 事業セグメント別売上計画（連結）



(単位：百万円)	17/1 期				18/1 期				
	実績	構成比	総利益率	セグメント利益	計画	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
<b>連結計上額</b>	94,640	100.0%	47.2%	16,015	<b>99,800</b>	<b>100.0%</b>	<b>105.5%</b>	<b>47.7%</b>	<b>17,000</b>
<b>国内ベビー・ママ事業</b>	31,823	33.6%	47.0%	6,244	<b>33,100</b>	<b>33.2%</b>	<b>104.0%</b>	<b>47.9%</b>	<b>7,098</b>
<b>子育て支援事業</b>	7,393	7.8%	10.6%	211	<b>7,200</b>	<b>7.2%</b>	<b>97.4%</b>	<b>10.6%</b>	<b>193</b>
<b>ヘルスケア・介護事業</b>	6,901	7.3%	31.4%	504	<b>7,139</b>	<b>7.2%</b>	<b>103.4%</b>	<b>31.3%</b>	<b>480</b>
<b>海外事業</b>	23,051	24.4%	55.6%	5,352	<b>24,555</b>	<b>24.6%</b>	<b>106.5%</b>	<b>55.4%</b>	<b>5,429</b>
<b>中国事業</b>	30,533	32.3%	44.6%	8,355	<b>33,141</b>	<b>33.2%</b>	<b>108.5%</b>	<b>45.3%</b>	<b>8,896</b>
<b>セグメント間取引消去</b>	▲6,337	▲6.7%	—	—	<b>▲6,435</b>	<b>▲6.4%</b>	—	—	—
<b>その他</b>	1,273	1.3%	15.6%	162	<b>1,098</b>	<b>1.1%</b>	<b>86.3%</b>	<b>12.1%</b>	<b>132</b>

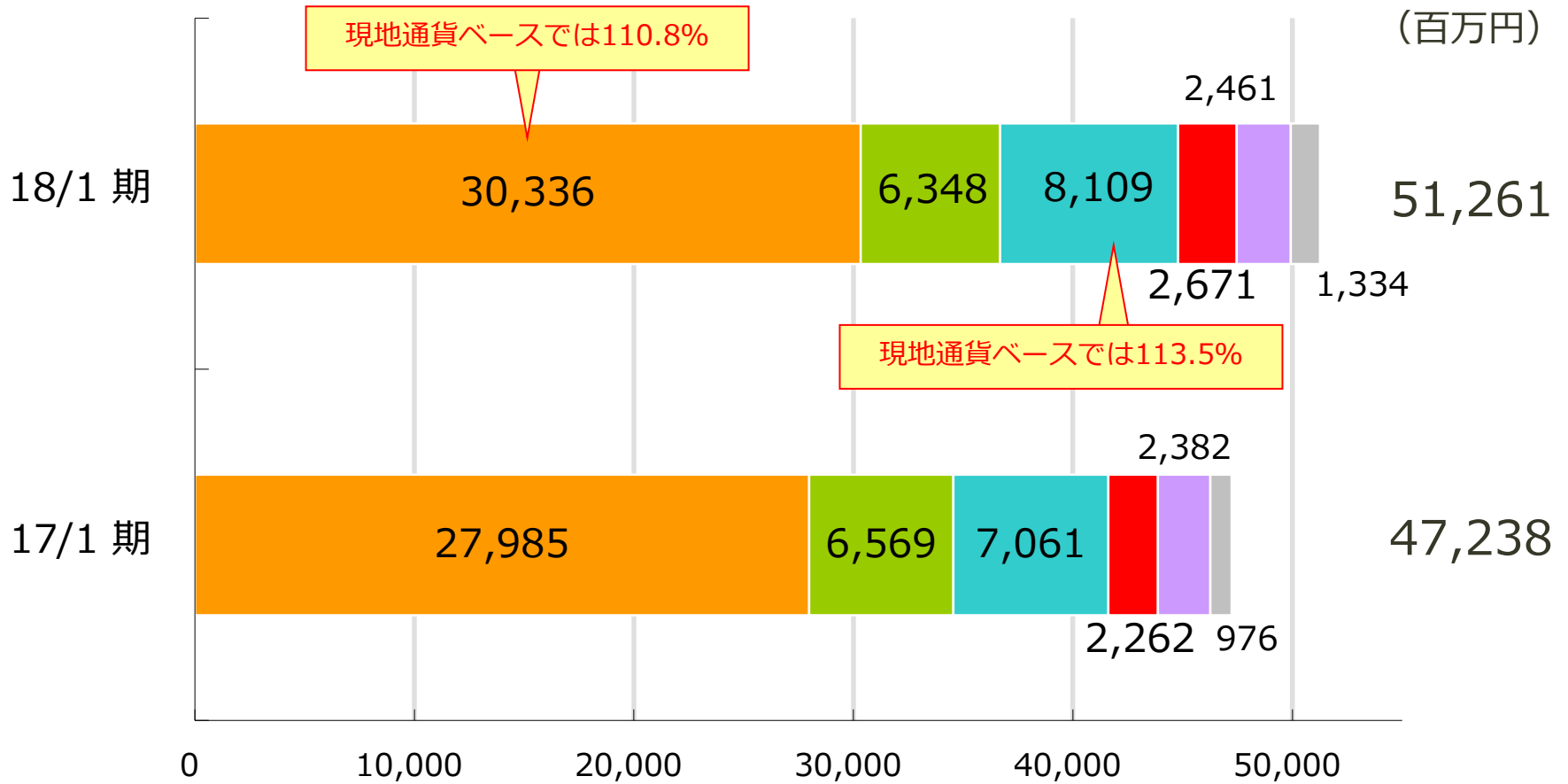
※連結計上額のセグメント利益は調整（全て配賦不能営業費用）を行い、連結損益計算書の営業利益となっております。

※連結計上額は、海外事業および中国事業のセグメント間取引消去後の金額となっております。

# 海外地域別 売上計画



■ 中国（香港含む）
 ■ その他アジア
 ■ 北米
 ■ 欧州
 ■ 中近東
 ■ その他地域



※【想定レート】 18/1 月期 : 1ドル110.00円 1元16.00円 ← 【実績レート】 17/1月期 : 1ドル108.77円 1元16.35円



## ● 国内ベビー・ママ事業

- 重点6カテゴリの強化
  - ・ 哺乳器・乳首カテゴリにおける高い市場シェアの維持を目指した競合企業対策の徹底
  - ・ さく乳器カテゴリでの高い市場シェアの維持に向けた施策・投資等
- ベビーカー等大型商品の市場シェア向上を目指した、積極的な販売・マーケティング・投資活動の実行（目標金額シェア16%）
- 医療従事者との協働を目指した普及活動の推進



## ● 子育て支援事業

- 事業の位置づけの明確化と、収益性改善につながる事業効率化
- 社員の処遇改善と保育人材の確保・育成による保育サービスの品質確保
- 危機管理の強化等、安全対策の更なる深耕

## ● ヘルスケア・介護事業

- 販売・流通体制の整備と強化による事業成長の実現
- 介護現場のプロと連携し、在宅介護を支援する商品コンセプト・アイデアの構築
- 事業体制の効率化による収益性向上

## ● 海外事業・中国事業（共通）

- 重点6カテゴリの強化
  - ・ 哺乳器・乳首カテゴリの更なるシェア拡大
  - ・ さく乳器カテゴリの拡大に向けた施策の実行



<インド>店頭

## ● 海外事業（中国以外）

- ランシノ事業（特に欧州市場）における積極的事業拡大と収益性向上
- インド事業の事業拡大、工場稼働率改善による収益性改善
- アフリカ等、次期中期経営計画以降の成長に向けた新規参入市場の検討

## ● 中国事業

- 購買層の拡大に伴う高成長の継続
- ECチャネルの成長等に対応した、販売・流通体制の再構築
- 紙おむつ事業の確実な成長



<中国> ECサイト

## 【第6次中期経営計画での株主還元指標】

各営業期における前期比増配、連結総還元性向55%程度を目標とし、  
自社株買いも含め、機動的に株主還元の拡充を行う

配当の状況	15/1期		16/1期		17/1期		18/1期	
	中間 (実績)	期末 (実績)	中間 (実績)	期末 (実績)	中間 (実績)	期末 (予定)	中間 (予想)	期末 (予想)
1株あたり 配当金 (円)	45 (15)	60 (20)	20	22	25 (記念配3円含)	28 (記念配3円含)	28	28
配当性向	49.6%		49.3%		57.1%		56.8%	

※当社は、2013年8月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき2株の割合で株式分割を行っております。また、2015年5月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合で株式分割を行っております。

上記1株あたり配当金のうち括弧内の数値は、当該株式分割後の株式数により換算した参考値を記載しております。

## <参考> 投資関連指標

	16/1期		17/1期		18/1期
	中間 (実績)	通期 (実績)	中間 (実績)	通期 (実績)	通期 (見込)
設備投資額 (※)	1,610	2,639	1,164	2,328	3,045
減価償却費 (有形固定資産)	1,018	2,133	1,014	2,042	2,986

※ 有形固定資産取得 (計上額)

# Appendix

## 社会価値

社会や顧客にとって  
なくてはならない存在

ソリューションと  
新しい価値の提供

全社員及びその他ステークホル  
ダーと共有化された理念

開発力とブランド力

社員一人ひとりの力

環境負荷の低減と事業以外  
の部分での社会貢献

## 経済価値

将来フリーキャッシュフローの  
現在価値の合計

フリーキャッシュフロー＝  
NOPAT＋減価償却費－投資  
－運転資本の増加額

真似されにくい  
ビジネスモデル・競争優位

マーケティング力

管理指標と改善アクション  
(PVA, CCC, ROE, ROIC)

# 経営品質の向上：第5次中期経営計画における12の課題



# 第5次中計での12の課題の進捗①



## グローバルで 経営理念・ Valueを共有

- ・国内外でのPigeon Wayミーティング開催
- ・「Pigeon Way Newsletter」発信（日・英）
- ・コーポレートムービーを刷新し、全社員大会で共有
- ・「GLOBAL PASSPORT」の配布（日・英・中・泰・土）

青字：達成又は進捗  
赤字：課題有・未達

## 世界に通じる ブランド力

- ・「Pigeon Global Brand Style ガイドライン」の設定・周知運用
- ・コーポレートWEBサイトのリニューアル  
（\*ホームページ充実度ランキング優良賞：上場企業）
- ・「にっこり授乳期研究会」発足・活動
- ・シンガポール国内で、ブランド想起率1位

## 開発力

- ・「弱吸啜用乳首」が世界3大デザイン賞の一つの「iFデザイン賞」を受賞
- ・開発環境の整備（リノベーション）
- ・デザイングループの新設による体制強化、デザインガイドラインの設定・運用
- ・調査グループ新設による調査機能強化、開発フロー改訂、標準化の推進
- ・グローバル商品(さく乳器等)の更なる商品力強化
- ・ヘルスケア介護製品の新製品

## 成功のための ビジネスモデル

- ・ベビーカーにおける店頭展開、PR、販促を念頭にした開発進行、新協力メーカー選定、商品導入時PR活動、販売員増員等による成功モデルの創出（ベビーカー過去最高シェア：17/1期2月13.5%）
- ・ベビーカー以外では新しい成功モデルが未創出

## キャッシュフロー 経営 (PVA)

- ・PVA勉強会の開催・資料の共有化
- ・連結月次報告で各社及び事業別PVA/CCCの発信
- ・17/1期PVA6,584百万円、ROIC16.3%、CCC74.4日(15/1期88.8日、16/1期81.0日)
- ・**全社CCC目標の進捗管理・改善強化**

## グローバル キャッシュ マネジメント

- ・システム導入による、資金の可視化(グループ全体の90%以上を把握)
- ・ランシノ・韓国・タイ・シンガポール・マレーシア・インドの資金繰り予実をシステム上で管理運用開始

## グローバルSCM

- ・5次中計コストダウン目標達成
- ・物流費を事業別、商品別に配賦し、収益性を分析
- ・最適な生販体制を目指し、拡大生販会議を実施し、欠品大幅削減
- ・売上高物流費目標達成
- ・**海外拠点含む納期の短縮、生産拠点最適化**

## ダイバーシティ ・女性経営層

- ・女性社員研修、ダイバーシティ推進研修実施
- ・女性経営層育成「大越塾」全5回開催
- ・女性の管理者比率：17/1期19.1%（15/1期16.7%）
- ・男性社員育児休暇（ひと月いっしょ）取得率：2年連続100%



## グローバル 情報システム

- ・グローバル共通商品カテゴリー分類を新設（17/1期運用開始）
- ・グローバル共通商品コード/部品コード（99%以上網羅）
- ・各拠点からのデータの正確性及び即時収集・分析

## 論理的 ワークプロセス

- ・ビジネスのスキルセット（ロジカルシンキング、マーケティング、アカウントティング、課題解決等）を20～30代社員に受講を義務化
- ・研修受講時間、集合研修参加者の負担（海外出向者等）、研修効果測定の問題

## 給与水準向上

- ・2年連続（15/1期、16/1期）で日経産業新聞発表（製造業）において昇給額No.1。17/1期は第4位
- ・平均残業時間 2.5時間（17/1期）
- ・有給休暇取得率目標50%  
（15/1期30%、16/1期44%、17/1期49%）

## グローバル 人材育成

- ・グローバルコミュニケーション力の強化  
（20～30歳代で60%以上がTOEIC500点以上に到達）
- ・グローバルリーダーシッププログラム 2回目実施
- ・グローバル人事制度をシンガポール・ランシノ・タイに導入完了
- ・ピジョンの求める人材教育内容の明確化とキャリアパスの作成

## ピジョンの加重平均資本コスト（WACC） = 5% の内訳

- ・ 時価総額：372,260百万円（2017/1/31）
  - ・ 有利子負債：5,699百万円
  - ・ 負債利子率：0.3%
  - ・ 税率：30%
- 
- ・ リスクフリーレート：0.063（新発10年物国債2017/1月平均）
  - ・ ベータ：0.99（TOPIX インデックス 2016/12/6～過去2年週次）
  - ・ マーケットリスクプレミアム：5.1%（イボットソン1962-2015）
- \* 株主資本コスト5.1%**

尚、この6次中期経営計画ではROIC目標を20%以上（税率30%）と設定しております。

本資料にはピジョングループの「将来に関する記述に該当する情報」が記載されています。本資料における記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、将来予測に関する記述に該当します。

これら将来予測に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたピジョングループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受ける恐れがあります。