



平成 29 年 3 月 6 日

各 位

会 社 名 ピ ジ ョ ン 株 式 会 社
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長
山 下 茂
(コード番号:7956 東証第1部)
問 合 せ 先 執 行 役 員 経 営 企 画 本 部 長
松 永 勉
03-3661-4188(直 通)

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、このたび 2018 年 1 月期を初年度とする「第 6 次中期経営計画(2018 年 1 月期～2020 年 1 月期)」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

1. 第 5 次中期経営計画総括

(1) 総括

当社グループは、2017 年 1 月期を最終年度とする第 5 次中期経営計画において、スローガンを“Pursuing world class business excellence, think globally, plan agilely, and implement locally.”と定め、また、事業方針として、下記の 5 項目からなる「ビジョン(Vision)2016」を定め、グループ事業の拡大と経営品質の向上を目指してまいりました。

- i) ブランド力強化(Global Number Oneの育児用品メーカー)
- ii) 継続的な事業発展に向けた経営体制の強化
- iii) キャッシュフロー重視による経営品質の向上
- iv) グローバルな人材育成と人事制度構築、社員の活躍促進
- v) 企業価値の一層の向上

その結果、第 5 次中期経営計画に定めた定量目標のうち、連結売上高(2017 年 1 月期 1,000 億円)に関しましては、国内ベビー・ママ事業で計画を大幅に上回る実績となり、旧海外事業(現海外事業および中国事業)においても、北米、欧州で目標を上回る順調な事業拡大が実現され、中国でも引き続き事業拡大が図られているものの第 5 次中期経営計画の目標水準を下回ったことなどで、目標未達となりました。

しかし、各事業の増収に伴う生産子会社の稼働向上や販管費の効率的な使用などにより、各利益項目、ROE(自己資本当期純利益率)および ROIC(投下資本利益率)については、すべて目標を達成することができ、事業収益性および資本効率性の向上を実現することができました。

(2) 定量目標及び実績(連結ベース)

【第5次中期経営計画の達成状況(単位:億円)】

経営目標	第5次中期経営計画		2017年1月期実績		達成率
	目標額	百分比	実績額	百分比	
売上高	1,000	-	946	-	94.6%
売上総利益	442	44.2%	446	47.2%	101.1%
営業利益	150	15.0%	160	16.9%	106.8%
経常利益	150	15.0%	164	17.4%	109.8%
当期純利益	90	9.0%	111	11.8%	123.5%
ROE	21.0%以上	-	21.8%	-	+0.8Pt
ROIC(※)	15.0%以上	-	16.3%	-	+1.3Pt

※NOPAT/投下資本、税率を40.7%として計算

事業セグメント別の売上状況をみると、国内では、国内ベビー・ママ事業が、いわゆるインバウンド需要の影響などにより、目標(270億円)を大幅に上回る318億円(目標比117.9%)の実績となりました。ヘルスケア・介護事業は69億円と目標(80億円)を下回ったものの、子育て支援事業は、73億円と目標(67億円)を上回りました。

一方、旧海外事業(現海外事業および中国事業)に関しましては、北米、欧州およびトルコなどの地域において事業展開しているランシノ事業では、トルコにおける新工場建設による商品供給体制の強化や、今後も成長が見込まれる欧州における事業基盤強化のための新たな販売拠点の設置(ベルギー)などを実行しつつ、新たに中国市場にも参入し、目標を上回る売上実績となりました。

中国においては、ECチャネルの急激な成長に対応した流通体制の整備やピジョンブランドの浸透・強化に向けた施策も奏功し、主力商品カテゴリである哺乳器、乳首の販売が引き続き好調に推移するなど、さらなる事業拡大が図られましたが、ベビー用紙おむつにつきましては、想定していた売上目標を下回りました。

新興市場におきましては、インドにおける販売・マーケティング活動の強化とともに、哺乳器、乳首の現地生産工場が稼働するなど、着実に施策を実行しております。

この結果、第5次中期経営計画における旧海外事業売上高は、目標(573億円)は下回るものの、472億円と2014年1月期実績(385億円)比で122.6%となり、収益性も大きく改善しております。

第6次中期経営計画におきましては、さらなる事業運営体制の整備、強化を図りつつ、各事業戦略およびその基盤となる機能戦略に基づく諸施策を確実に実行し、企業価値の一層の向上を目指してまいります。特に、引き続き成長分野として位置づけている海外事業および中国事業に関しましては、中国、北米、欧州等を中心とした既存主力市場でのさらなる事業拡大、深耕に加えて、成長市場、新規市場における積極的展開を図ることにより、本中期経営計画期間以降における飛躍的な業績拡大を目指してまいります。

2. 第6次中期経営計画の概要(2018年1月期~2020年1月期)

(1) 『Pigeon Way』の浸透

当社グループは、経営理念である「愛」を製品やサービスの形にして提供することによって、世界中の赤ちゃんのご家族に喜び、幸せ、そして感動をもたらすことを「使命(Mission)」として事業展開しております。そして、「世界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)」を中長期的な「ビジョ

ン(到達したい姿)」としております。

当社グループでは、これら「使命(Mission)」および「ビジョン(Vision)」、さらに業務上で社員個々が大切にする3つの「基本となる価値観(Values)」、すべての行動のベースでありガイドとなる5つの「行動原則(Action Principles)」から構成される『Pigeon Way』を2014年に制定しております。

第6次中期経営計画期間においても、さらにグローバルに事業拡大していくことが想定されており、国内外すべての当社グループ社員に、この『Pigeon Way』を一層の浸透を図りつつ、全社一丸となって「ビジョン(Vision)」および当中期経営計画の実現、達成に向けて邁進してまいります。

(2) 中期事業方針及び事業戦略の概要

当中期経営計画においては、スローガンを

「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～

と定めております。

また、基本戦略およびそれに基づく重点戦略を下記のとおり定め、グループ事業の拡大と企業価値のさらなる向上を目指してまいります。

基本戦略

「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、その後のビジョンの2桁成長につながる土台作りを行う

重点戦略

- ① 事業効率性・収益性の改善
高収益体とキャッシュフロー経営へのさらなる進化
*グループ(連結)総利益率の改善
(売上増加、ミックスの改善、生産性・調達の改善等)
*物流費削減
*CCC改善
- ② 重点カテゴリ拡大戦略
圧倒的強さをもつ哺乳器・乳首の強さを周辺カテゴリに拡大
従来の「三種の神器」
哺乳器・乳首、カップ類、おしゃぶり・歯がため
新「三種の神器」
母乳関連商品、スキンケア・トイレタリー・洗剤、電気製品
地域展開商品
紙おむつ(中国)、大型商品(日本)

なお、各事業および機能戦略の概要は、下記のとおりとしております。

【中国事業】

売上高 305 億円(2017 年 1 月期)⇒390 億円(2020 年 1 月期)

* 事業成長

重点 6 カテゴリにおけるシェアアップ

ベビー用紙おむつの売上拡大

* 事業基盤の強化

EC チャネルの成長に対応した販売・流通体制のさらなる強化

* お客様コミュニケーションの強化

病産院との関係強化

ダイレクトコミュニケーション強化

【海外事業】

売上高 231 億円(2017 年 1 月期)⇒290 億円(2020 年 1 月期)

* 事業成長

主要 6 カテゴリにおけるシェアアップ

ランシノ事業(北米、欧州、トルコ、中国等)の成長

* ブランディング

各国での NICU との取り組み強化

* 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)

【国内ベビー・ママ事業】

売上高 318 億円(2017 年 1 月期)⇒365 億円(2020 年 1 月期)

* 既存事業の拡大

重点 6 カテゴリにおけるシェアアップ

* 事業成長

大型商品カテゴリでの成長

* 消費者コミュニケーションの強化

病産院活動の再構築・再強化

ダイレクトコミュニケーション強化

【ヘルスケア・介護事業】

売上高 69 億円(2017 年 1 月期)⇒80 億円(2020 年 1 月期)

* 事業成長・収益性の向上

社内営業体制および流通体制の強化

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】

売上高 74 億円(2017 年 1 月期)⇒30 億円(2020 年 1 月期)

* 事業品質の向上

子供の個性に即した専門性の高い保育の実践

安心・安全な管理体制のさらなる深耕

保育人材の確保・育成による保育品質の確保

【機能戦略】

① 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

NICU : Neonatal Intensive Care Unit(新生児特定集中治療室)

- * AI、IoT、Smart Connected を意識した商品・サービスの開発

② 品質管理

- * PIGEON PRODUCTIVE MANAGEMENT (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

③ 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)

SCM : Supply Chain Management

④ グローバル人事制度

- * グローバルに活躍できる人材の獲得・育成
- * 「働きがいの向上」と「働き方改革」
- * 目標管理制度のグローバル化

⑤ グローバルガバナンス

- * グループ業績管理効率化のための IT システム投資・整備
- * 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・将来を想像する力

(3)グループ中期定量目標

第 6 次中期経営計画の最終年度であります 2020 年1月期の到達目標水準は、売上高 1,100 億円、営業利益 200 億円、経常利益 200 億円、親会社株主に帰属する当期純利益 138 億円としております。本計画を着実に達成し、また、戦略的な事業投資を実行することで、第 7 次中期経営計画以降の期間におけるさらなる成長のため、経営および事業基盤の強化を行ってまいります。

また、売上高総利益率を 2017 年 1 月期の 47.2%から 50.0%に、同営業利益率を 16.9%から 18.2%にそれぞれ改善し、さらに自己資本当期純利益率(ROE)や投下資本利益率(ROIC)などを経営指標として重視しつつ、事業収益性資本効率性のいっそうの向上に努めてまいります。

【第6次中期経営計画の主要目標(単位:億円)】

経営目標	2017年1月期実績		2020年1月期目標		年平均成長率
	実績額	百分比	目標	百分比	
売上高	946	-	1,100	-	+5.1%
売上総利益	446	47.2%	550	50.0%	+7.2%
営業利益	160	16.9%	200	18.2%	+7.7%
経常利益	164	17.4%	200	18.2%	+6.7%
当期純利益	111	11.7%	138	12.5%	+7.5%
ROE	21.8%	-	22.0%以上	-	-
ROIC(※)	18.9%	-	19.5%以上	-	-

※NOPAT/投下資本、税率を30.0%として計算

【事業別売上計画(単位:億円)】

経営目標	2017年1月期実績		2020年1月期目標		年平均成長率
	実績額	総利益率	目標	総利益率	
国内ベビー・ママ	318	47.0%	365	47.6%	+4.7%
子育て支援	73	10.6%	30	16.8%	-
ヘルスケア・介護	69	31.4%	80	34.6%	+5.0%
海外	230	55.6%	289	56.1%	+7.9%
中国	305	44.6%	390	45.7%	+8.5%
セグメント間取引	▲63	-	▲69	-	-
その他	12	15.6%	14	15.5%	+4.6%
連結売上高	946	47.2%	1,100	50.0%	+5.1%

3. ESGについて

当社はすべてのステークホルダーの皆様、そして地域社会、環境に貢献していくことを重要な課題としております。

環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)において、それぞれ以下の具体的な取組み項目を設定し、それぞれの項目において改善めざし、そしてその結果・実績においては毎年、アニュアルレポート等でご報告を致します。

＊環境(Environment)

- ・気候:CO2削減、節電等
- ・資源:持続可能な資源等
- ・汚染物・廃棄物:廃棄・ごみ削減、汚染予防等
- ・環境機会:植樹活動等

＊社会 (Social)

- ・人的資本: 残業対策、目標管理制度、研修制度、グローバル人材育成等
- ・商品責任: 商品の安全性等
- ・地域活動: 植樹キャンペーン、子供の創造力育成支援、小学校の校舎寄贈等
- ・公正な事業慣行: ピジョンパートナーズライン等

＊ガバナンス (Governance)

- ・コーポレートガバナンス: ガバナンス体制の強化等
- ・多様性・受容: 従業員多様性、女性経営層、子育て支援取組み、コンプライアンス等

4. 株主還元策について

当社は、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要政策として位置づけており、中期的な経営環境の変化や当社グループの事業戦略を勘案して財務基盤の充実を図りつつ、株式配当などを通じて積極的な利益還元を行うことを基本方針としております。

当中期経営計画期間におきましても、持続的な事業成長および業績の向上を図ることで1株当たり利益の拡大を図るとともに、継続的かつ安定的な配当を利益還元の基本方針としております。当中期経営計画における株主還元策といたしましては、第5次中期経営計画における目標水準をさらに高め、「各営業期における前期比増配および連結総還元性向 55%程度」とする目標を掲げ、引き続き株主や投資家の皆様のご期待に応えてまいります。

以 上