

第四次 中期経営計画

2011年3月9日
ピジョン株式会社
(コード：7956)

コンテンツ

I.背景の把握

- ① 経営理念及びドメイン
- ② 第三次中期経営計画の振返り_経営目標
- ③ 第三次中期経営計画の振返り_課題抽出

II.中期事業計画

- ① 中期事業方針
- ② 海外事業の更なる成長拡大
- ③ 既存事業と新規・育成事業
- ④ グローバル体制の構築
- ⑤ 事業別ポートフォリオ

III.海外事業

- ① 中国市場
- ② 欧米市場
- ③ アジア・中近東市場
- ④ 地域別売上推移

IV.国内事業

- ① 国内B・M事業
- ② IT事業
- ③ ヘルスケア・介護事業
- ④ 子育て支援事業

V.グローバル体制の構築

- ① 開発・品質管理体制の強化
- ② グローバル人材の育成と確保

VI.定量目標

- ① 経営目標
- ② 事業セグメント別売上・利益計画
- ③ 海外地域別売上計画

VII.経営品質の向上

- ① 資本政策・株主還元
- ② CSR活動・社内体制

I. 背景の把握

- ① 経営理念及びドメイン
- ② 第三次中期経営計画の振り返り_経営目標
- ③ 第三次中期経営計画の振り返り_課題抽出

I. 背景の把握 ①経営理念及びドメイン

社是

愛を生むは愛のみ

経営理念

『愛』をカタチにする

妊娠、出産、子育て、そして介護などを通して手助けを必要とするすべての人々に対し、『愛』を、商品またはソフト・サービスの形にして提供する

ドメイン

……<ドメスティック展開（国内）>……

国内B・M事業
育児用品&
女性ケア用品

子育て支援事業
子育て支援
サービス

ヘルスケア・
介護事業
用品・サービス

<グローバル展開>

海外事業

I.背景の把握 ②第三次中期経営計画の振り返り_経営目標

経営目標 (単位:百万円)	第3次中期経営計画		11・1期実績		達成 状況
	修正目標額	比率	実績額	比率	
売上高	60,700	-	57,061	-	94.0%
営業利益	5,500	9.1%	4,546	8.0%	▲1.1pt
経常利益	5,400	8.9%	4,435	7.8%	▲1.1pt
当期純利益	3,500	5.8%	2,928	5.1%	▲0.7pt
ROE	-	13.0%	-	11.2%	▲1.8pt

※ROE：株主資本当期純利益率で分母は期首・期末平均

I. 背景の把握 ③第三次中期経営計画の振り返り_課題抽出

セグメント別売上高推移

単位：億円	08・1 期	09・1 期	10・1 期	11・1 期	第三次 修正目標
売上高	492	530	534	570	607
国内育児用品	206	202	197	219	220
海外育児用品	138	173	180	193	209
子育て支援	48	50	51	54	54
介護用品	56	58	58	58	71
介護支援サービス	5	5	5	6	7
女性ケア 他	36	40	40	38	44

海外事業を中心に売上は拡大も...

海外事業

- ・急激な円高の進行
- ・中国の急成長に伴う流通対策での未達
- ・新規市場開拓の遅れ

国内事業

- ・ヘルスケア・介護事業の計画乖離
- ・新規事業/チャンネル展開の遅れ

- ・新興国における経済成長と高出生数の継続
- ・国内外での競争激化
- ・国内での少子高齢化
- ・原材料価格の上昇

計画を確実に達成し、
持続的な成長を可能とする
国内外の事業運営体制構築

第四次中期経営計画

5 5 (2012/1)期～5 7 (2014/1)期

中期経営計画スローガン

GLOBAL Company

としての自立

Ⅱ.中期事業計画

- ① 中期事業方針
- ② 海外事業の更なる成長拡大
- ③ 既存事業と新規・育成事業
- ④ グローバル体制の構築
- ⑤ 事業別ポートフォリオ

Ⅱ.中期事業計画 ①中期事業方針

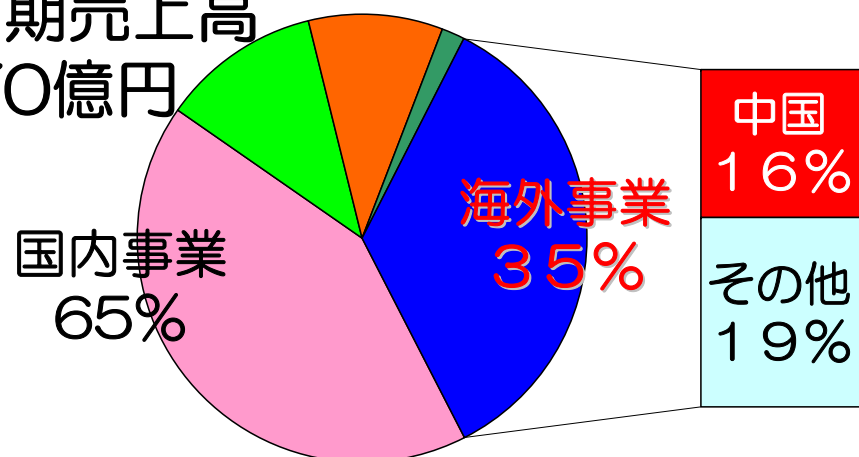
海外市場における積極的な事業展開を中心に、グローバル・カンパニーとして更なる成長拡大を目指す

国内外において、既存事業での収益性を向上させるとともに、新規・育成事業の確実な成長を実現する

「基礎研究をベースとした新たな価値創造」と「人材の育成」を核に、グローバルな事業運営体制を構築する

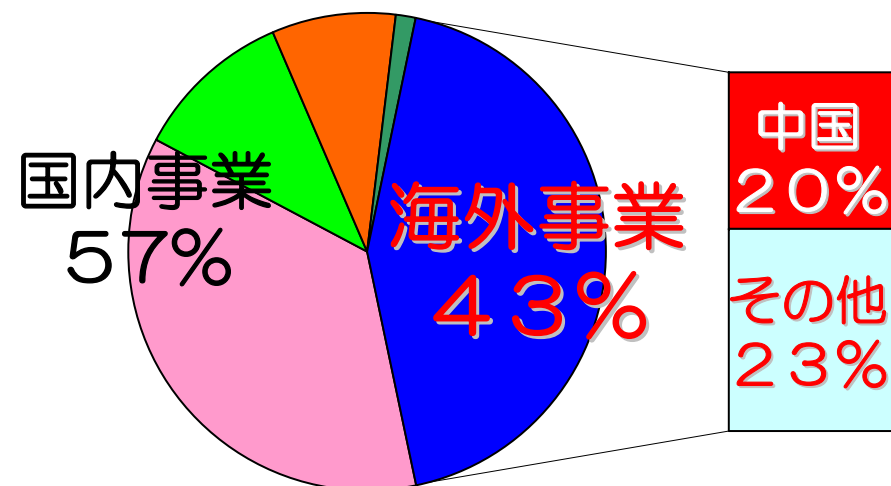
Ⅱ. 中期事業計画 ②海外事業の更なる成長拡大

11・1期売上高
570億円



海外事業構成比
+8.3pt

14・1期売上高
733億円



II. 中期事業計画 ③既存事業と新規・育成事業

新規・育成事業

⇒確実な戦略の実行による成長実現

海外事業

インド, 中近東,
韓国, 中南米 他

国内B・M事業

IT事業の
確立と拡大

ヘルスケア・介護事業

新規チャンネル
開拓

既存事業

⇒シェア維持・拡大と収益性の向上

海外事業

- ・中国カテゴリ拡大
- ・欧米育児用品参入


Technology and Design for Today's Baby

国内B・M事業

大型商品
の拡大 等

Ⅱ.中期事業計画 ④グローバル体制の構築

グローバル展開における競争力の源泉

基礎研究ベースの
新たな価値の創造

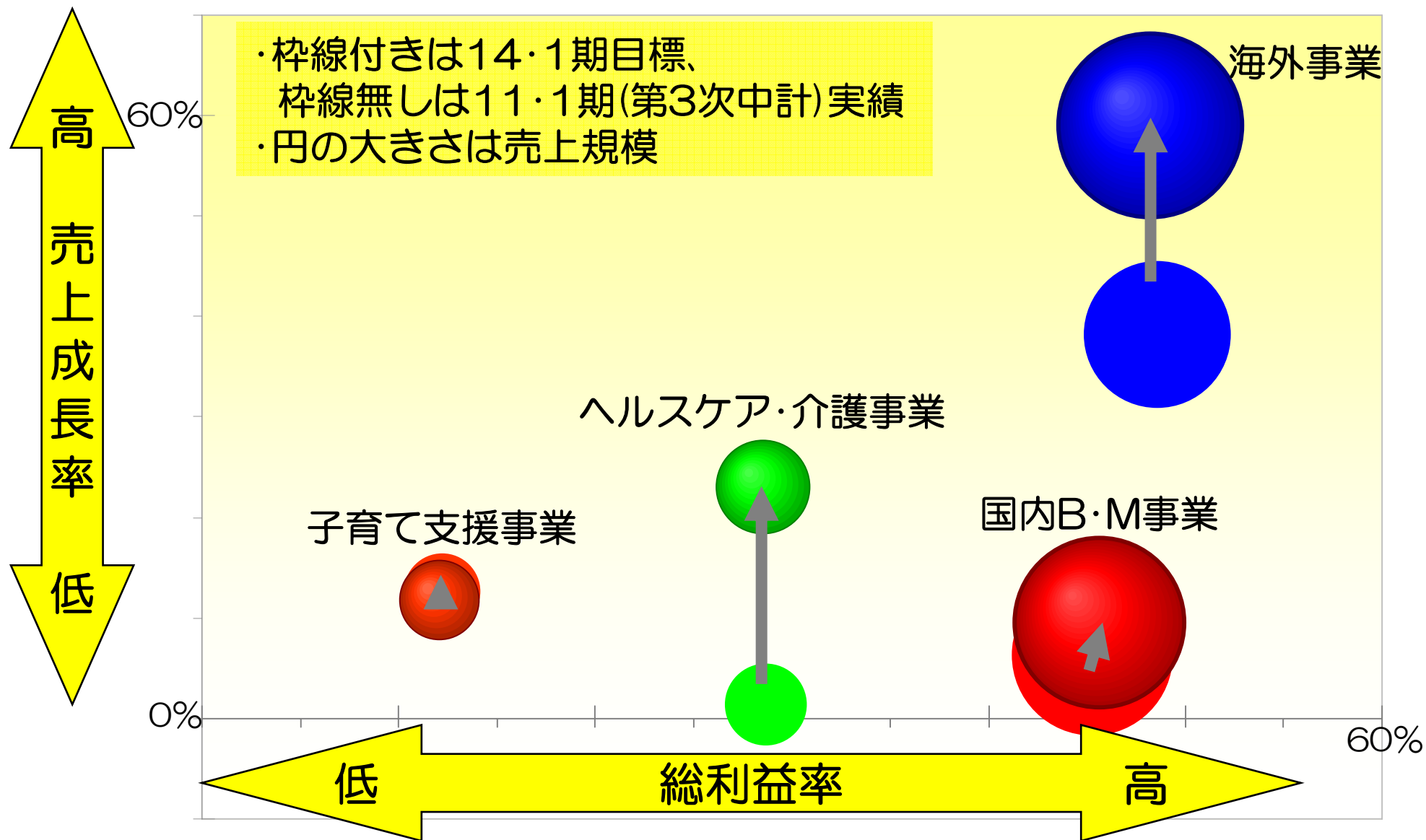
グローバルに活躍
する人材の育成

グローバルな事業運営体制の構築

成長を実現するためのインフラ整備

マーケティング・開発・生産・調達・管理体制等

Ⅱ. 中期事業計画 ⑤事業別ポートフォリオ



Ⅲ.海外事業

- ① 中国市場
- ② 欧米市場
- ③ アジア・中近東市場
- ④ 地域別売上推移

Ⅲ.海外事業 ①中国市場

流通政策

既存チャネルでの拡大
(ベビー専門店・百貨店)

- ・代理店との取り組み強化や、
会員店の組織化



新規チャネルでの拡大
(量販店・ネット販売)

- ・量販チャネルに適応した
商品の拡大等

新製品・生産体制

開発体制の強化

- ・上市までのスピード化、
・カテゴリー
拡大等

新規参入
カテゴリ



内製体制の強化

- ・PMFGに加え、P常州の稼動

内製化率
の増加



Ⅲ.海外事業 ②欧米市場

米国での
事業拡大

中南米
新規開拓

・ピジョンとランシノ
協働で市場開拓

- ・出産前からの認知UP
- ・母乳関連商品群の強化



- ・育児用品事業への参入



ピジョンとの
シナジー追求

欧州での
事業拡大

Ⅲ.海外事業 ③アジア・中近東市場

- ・哺乳器群の戦略強化
- ・商品レンジ拡大
(スキンケア群の強化等)

- ・DoubleHeartブランド
認知の推進
- ・スピードを持った商品
レンジ拡充（代理店と
の戦略的連携強化）

中近東での
事業拡大

インドでの
展開加速

韓国での
拡大加速



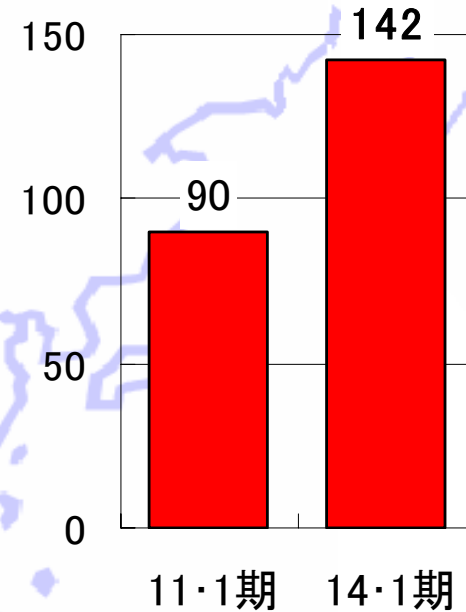
- ・哺乳器、スキンケアを核に戦略を強化
- ・販売網の拡大
(販売ネットワーク構築)
- ・ピジョンブランド浸透の加速



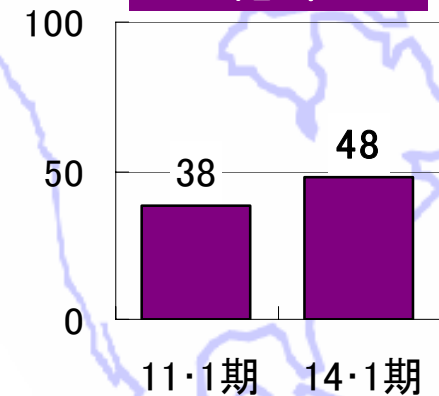
Ⅲ.海外事業 ④地域別売上推移

中国

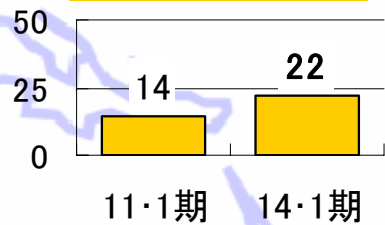
(香港含む)



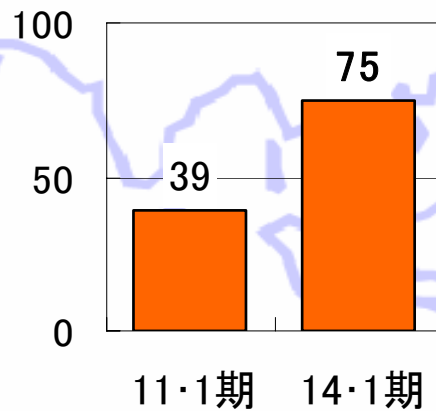
北米



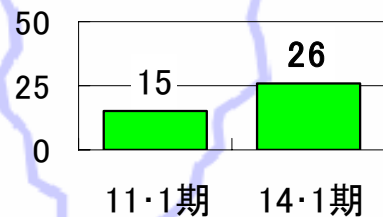
中近東



その他アジア



その他地域



【単位：億円】

為替レートの設定：1 US\$ = ¥82

IV.国内事業

- ① 国内B・M事業
- ② IT事業
- ③ ヘルスケア・介護事業
- ④ 子育て支援事業

IV.国内事業 ①国内B・M事業

新規分野の確立と、既存事業での収益性向上

基礎研究を核とする差別性の高い商品開発

成長へのチャレンジ

『大型事業』
確立と拡大



『女性ケア』等
育成カテゴリ
の拡大

既存カテゴリ

『母乳・哺乳』

『成長市場』



ブランド強化施策の継続、流通との取り組み強化

IV.国内事業 ② I T事業

既存事業の成長

pigeon.info

会員数拡大

pigeon mall

品揃え強化



新規事業の確立

Mamas & Papas

「魅力的なブランド」
として市場での地位確立



オンライン、コミュニティ、Webサイト等を融合した
『事業モデル』の創出

IV.国内事業 ③ヘルスケア・介護事業

重点カテゴリでの戦略深耕による、確実な成長

ブランド
認知



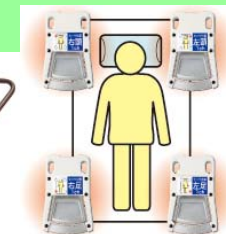
健康でいたい
高齢者

ハビナス

在宅介護者
施設従事者

商品理解の促進と連動した、効率的な認知施策の実行

競争力の
向上



流通
チャンネル

主力チャンネルを確保しつつ、通信販売等のターゲットに近い新規・代替チャンネルの開拓を実行

事業品質の一層の向上と、着実な成長

事業品質の確立

運営品質の向上

- ・ 子どもの個性に即した
専門性の高い保育の実践
- ・ 安心・安全な管理体制の深耕

質の高い保育人材の育成

ピジョン・ハートナー・

カレッジの進化

⇒保育専門研修の更なる発展
(プロフェッショナルの育成)

事業展開

保育園運営事業の推進

- ・ 事業所内保育園の運営受託の強化
- ・ 公設認可保育園の新規運営受託の再開



V.グローバル体制の構築

- ① 開発・品質管理体制の強化
- ② グローバル人材の育成と確保

V.グローバル体制の構築 ①開発・品質管理体制

研究を核とした商品開発力向上

基礎研究発の
新たなニーズ
の創造

ニーズを商品
につなげる
商品戦略

技術シーズを
実現する開発
力の向上



研究開発からの商品化の実現

グローバル研究開発・品質管理体制の強化

各拠点における体制強化と、中央研究所との連携強化

<研究・開発・品質管理 機能>

中央研究所

国内外拠点

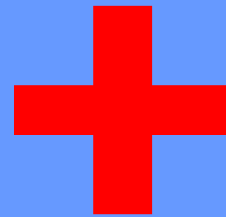


V.グローバル体制の構築 ②グローバル人材

グローバル人材の育成と確保

グローバルなビジネスフィールドで活躍できる人材

各分野における
高い**専門性**



コミュニケーション
能力

語学力...etc

海外展開に必要な人材育成施策の実行

- ・国内外の人材流動性向上
- ・海外現地社員の登用
- ・各種教育制度の導入 ...etc

VI.定量目標

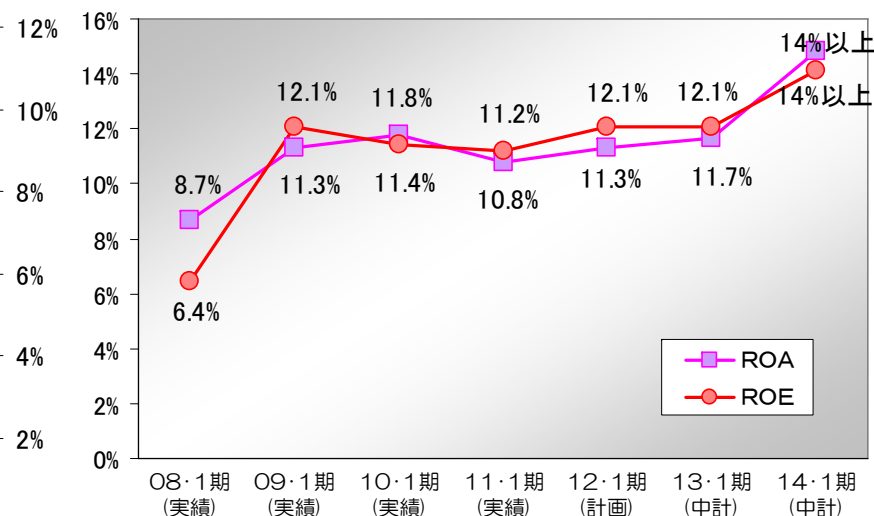
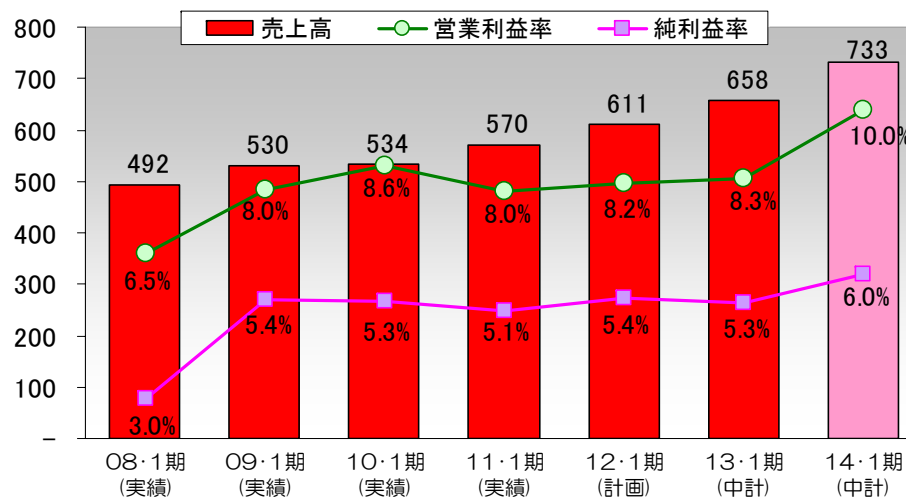
- ① 経営目標
- ② 事業セグメント別売上・利益計画
- ③ 海外地域別売上計画

VI. 定量目標 ① 経営目標

単位：億円	11・1期 (実績)	12・1期 (計画)	13・1期 (中計)	14・1期 (中計)	伸び率 (対11・1期)
売上高	570	611	658	733	128.5%
売上総利益	232	249	268	304	130.8%
営業利益	45	50	54	73	161.6%
経常利益	44	49	54	73	164.6%
当期純利益	29	33	35	44	150.3%
EPS (円)	145	164	174	219	
総利益率	40.8%	40.8%	40.8%	41.5%	
営業利益率	8.0%	8.2%	8.3%	10.0%	
経常利益率	7.8%	8.1%	8.2%	10.0%	
純利益率	5.1%	5.4%	5.3%	6.0%	
ROA	10.8%	11.3%	11.7%	14%以上	
ROE	11.2%	12.1%	12.1%	14%以上	

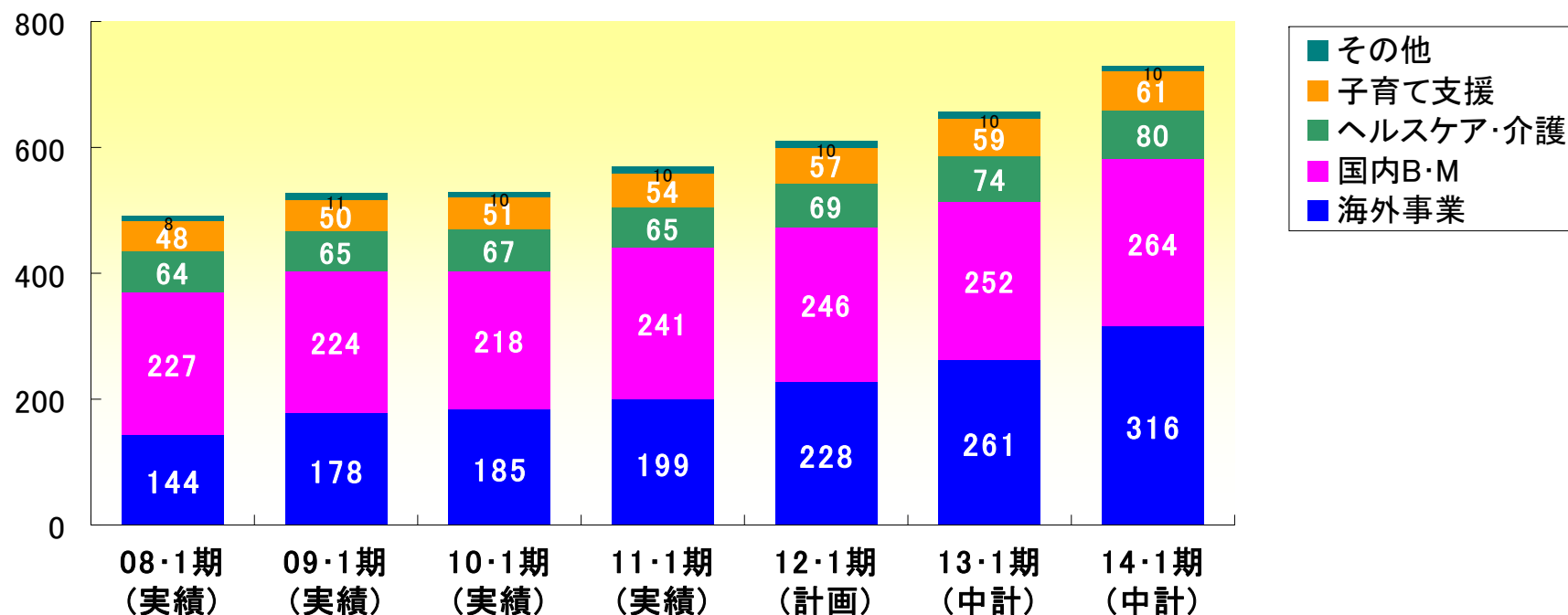
※EPSの株式数は潜在株式調整前

※ROA,ROEの総資産,純資産は期首・期末平均
(いずれも想定)



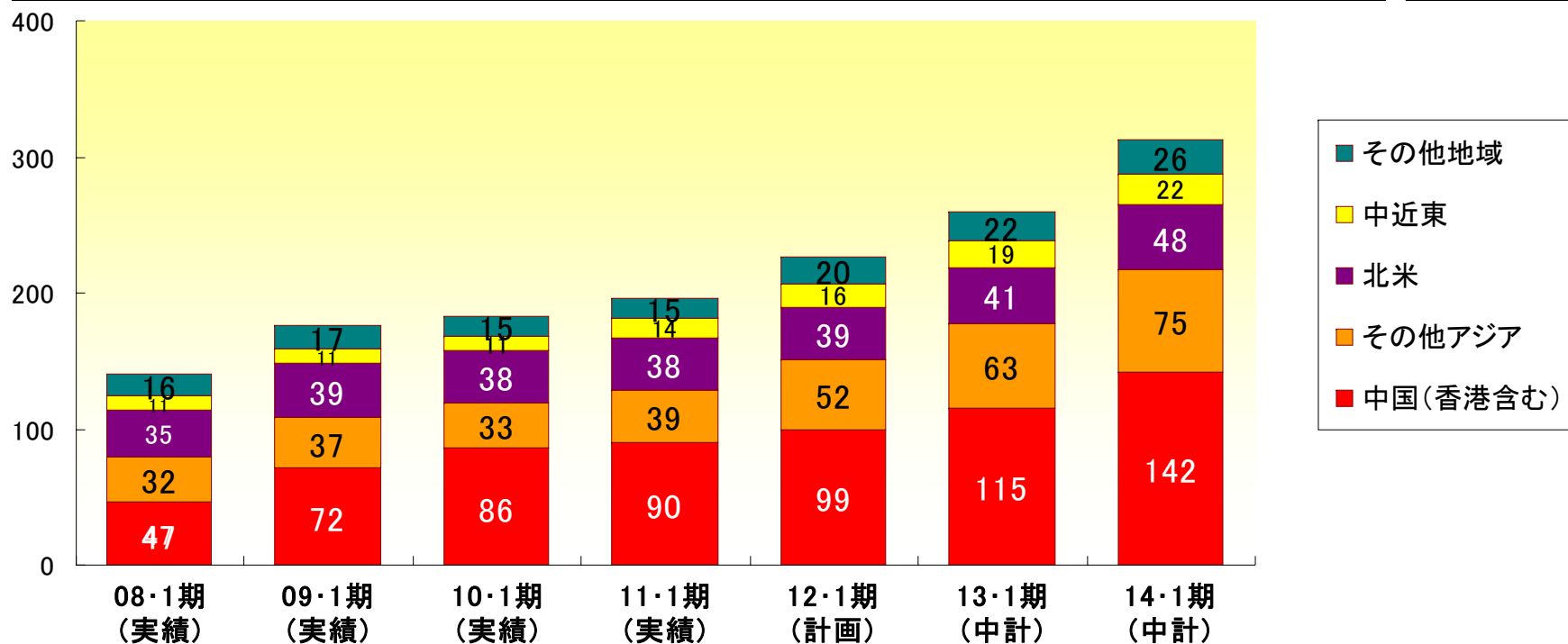
VI. 定量目標 ②事業別 売上・利益計画

単位：億円	11・1期 (実績)	構成比	総利益率	12・1期 (計画)	13・1期 (中計)	14・1期 (中計)	構成比	総利益率	伸び率 (対11・1期)
売上高	570	100.0%	40.8%	611	658	733	100.0%	41.5%	128.5%
海外事業	199	34.9%	48.6%	228	261	316	43.2%	48.2%	159.1%
国内B・M	241	42.3%	45.3%	246	252	264	36.1%	45.6%	109.6%
ヘルスケア・介護	65	11.4%	28.7%	69	74	80	10.9%	28.5%	123.0%
子育て支援	54	9.6%	12.2%	57	59	61	8.3%	12.1%	111.8%
その他	10	1.8%	14.9%	10	10	10	1.4%	7.5%	100.9%



VI.定量目標 ③海外地域別 売上計画

単位：億円	11・1期 (実績)	全社 構成比	12・1期 (計画)	13・1期 (中計)	14・1期 (中計)	全社 構成比	伸び率 (対11・1期)
海外地域別売上高	198	34.8%	228	261	316	43.2%	159.6%
中国（香港含む）	90	15.9%	99	115	142	19.5%	157.0%
その他アジア	39	6.8%	52	63	75	10.3%	194.0%
北米	38	6.8%	39	41	48	6.6%	126.4%
中近東	14	2.5%	16	19	22	3.1%	160.9%
その他地域	15	2.8%	20	22	26	3.7%	168.9%



VII. 経営品質の向上

- ① 資本政策・株主還元
- ② CSR活動・社内体制

VII.経営品質の向上 ①資本政策・株主還元

- ・ 営業キャッシュ・フローの増加額見込み：140億円(3カ年総額)
- ・ 成長のための投資を最優先として積極的に実施する

投資計画の内訳 (3カ年総額)

海外事業成長 46.0億円

国内事業成長 39.0億円

(海外比率：50%以上)

- ・ 資本コストの改善を意識し、M&Aを含む事業拡大投資時には借入による資金調達も併用する
- ・ 総還元性向50%以上の目標継続を目指し、自社株買いも含め、機動的に株主還元の拡充を行う
- ・ 株主資本利益率 (ROE) を14%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

VII.経営品質の向上 ②CSR活動・社内体制

社会への貢献



育樹
IKUJYU

「育児(赤ちゃんを育てること)と、育樹(木を育てること)、心は同じ…」
どちらも周囲の人たちのあたたかい愛情に守られて成人(成木)になっていく中で、
過ぎるものがたくさんあります。



経営理念に基づく事業活動を中心に、25年目となる育樹の他、グローバルな活動を継続

社内体制の整備

グローバルなマネジメント体制の確立

キャッシュ管理

リスクマネジメント体制

情報の可視化

2012年1月期の重点課題

■国内ベビー・ママ事業

- 大型商品事業の確立と拡大、女性ケアカテゴリの育成
- IT事業の成長と、Mamas&Papas事業の確立

■ヘルスケア・介護事業

- 事業体制の再構築
- 重点カテゴリに特化した商品競争力の向上
- 新規チャネル展開への取り組み

■海外事業

- 中国市場：既存代理店との提携強化と新規代理店の育成
常州新工場稼動開始とともに開発・内製体制の強化
- 欧米市場：mOmmaブランドを核とした商品カテゴリーの拡大
- 新規市場開拓への着手

■子育て支援事業

- 保育品質のさらなる向上と着実な事業展開の継続

将来見通しに関する注意事項

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、係わる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。