

# 第5次中期経営計画

58期（2015/1）～60期（2017/1）

2014年3月5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

1. 第4次中期経営計画の振り返り
2. 第5次中期経営計画 Pigeon Way について
3. 中期事業方針
4. 事業戦略
5. 機能戦略
6. 定量目標
7. 企業価値の向上

# 1. 第4次中期経営計画の振り返り ①経営目標

(百万円)

	第4次中期経営計画	14/1期実績	達成状況
売上高	73,300	77,465	105.7%
売上総利益	30,400	34,464	113.4%
営業利益	7,300	10,365	142.0%
経常利益	7,300	11,002	150.7%
当期純利益	4,400	6,985	158.8%
EPS(円)	110	174	158.2%
総利益率	41.5 %	44.5 %	+ 3.0 pt
営業利益率	10.0 %	13.4 %	+ 3.4 pt
経常利益率	10.0 %	14.2 %	+ 4.2 pt
純利益率	6.0 %	9.0 %	+ 3.0 pt
ROA	14.0 %以上	20.7 %	+ 6.7 pt
ROE	14.0 %以上	19.7 %	+ 5.7 pt

計画以上の成長拡大、収益性の向上を達成

※第4次中期経営計画のEPSは株式分割後で試算 ※ROA：総資産経常利益率、ROE：自己資本純利益率、分母はいずれも期首・期末平均

# 1. 第4次中期経営計画の振り返り ②課題：セグメント別

(百万円)

	第4次中期経営計画			14/1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
連結計上額	73,300	100.0 %	41.5 %	77,465	100.0 %	44.5 %	105.7%	+3.0 pt
国内ベビー・ ママ事業	26,460	36.1 %	45.6 %	24,451	31.6 %	45.8 %	92.6%	+0.2 pt
子育て支援 事業	6,100	8.3 %	12.1 %	6,599	8.5 %	11.5 %	108.2%	▲0.6 pt
ヘルスケア・ 介護事業	8,000	10.9 %	28.5 %	6,721	8.7 %	29.8 %	84.0%	+1.3 pt
海外事業	31,680	43.2 %	48.2 %	38,540	49.7 %	52.6 %	122.0%	+4.4 pt
その他	1,060	1.4 %	7.5 %	1,151	1.5 %	20.5 %	108.7%	+13.0 pt

国内ベビー・ママ事業及びヘルスケア・介護事業の売上計画の乖離

# 1. 第4次中期経営計画の振り返り ③課題：海外地域別

(百万円)

	第4次中期経営計画		14/1期実績		達成状況
	売上高	構成比	売上高	構成比	
海外事業	31,680	43.2 %	38,540	49.7 %	121.7 %
中国（香港含む）	14,270	19.5 %	22,417	28.9 %	157.1 %
その他アジア	7,581	10.3 %	6,125	7.9 %	80.8 %
北米	4,874	6.6 %	5,418	7.0 %	111.2 %
中近東	2,272	3.1 %	2,118	2.7 %	93.2 %
その他地域	2,683	3.7 %	2,412	3.1 %	89.9 %

中国、北米での成長継続 及び アジア他地域の成長

# Pigeon Way

(Pigeon Wayは、私たちの心と行動の拠り所です)

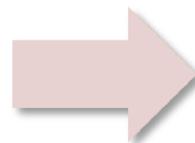
経営理念(Corporate Philosophy)：「愛」

社是(Credo)：「愛を生むは愛のみ」

使命  
(Mission)

基本となる価値観  
(Values)

行動原則  
(Action Principles)



ビジョン  
(Vision)

Pursuing world class  
business excellence,  
think globally, plan agilely,  
and implement locally.

### 1. ブランド力強化（グローバルNO.1の育児用品メーカー）

- ほ乳びん、乳首の主要市場でのシェア向上
- 基礎研究および消費者の行動観察に基づく新商品の発売により、市場における競争優位性を実現
- グローバルでのピジョンブランドの強化

### 2. 継続的な事業発展に向けた経営体制の強化

- 地球全体を俯瞰したグループ戦略を立案・実行するためにグローバル本社機能（GHO）を強化
- 各拠点で素早く決定・実行できる組織体制の構築
- 各拠点を全体最適の視点からサポートする機能本部体制の構築

### 3. キャッシュフロー重視による経営品質の向上

- 新規市場・事業への積極的な投資
- 既存市場・事業での収益性、効率性を重視した改善
- キャッシュの最大化に向けたCCCの改善、ROICの向上、そして「グローバルキャッシュマネジメント」の確立

※GHO：Global Head Office、CCC：Cash Conversion Cycle、ROIC：投下資本利益率（NOPAT/投下資本、税率は40.7%を使用）

#### 4. グローバルな人材育成と人事制度構築、社員の活躍促進

- ・グローバルな人材育成とフレキシブルな人員配置、  
更にそれを支えるグローバル人事制度の構築
- ・社員一人ひとりの生産性向上のもと、ピジョンで働くことを「誇り」に思え、永く勤めていける風土づくり

#### 5. 企業価値の一層の向上

- ・お客様が笑顔になれる商品・サービスを提供し続けることで、  
企業価値の一層の向上をはかる
- ・お客様をはじめすべてのステークホルダーの笑顔を実現

「ビジョン（Vision）2016」を  
第5次中期経営計画年度内で実現

#### 重点市場

中長期視点も含めた市場ポテンシャルから  
重点国を設定し市場を開拓、深耕

#### 重点5カテゴリー

ピジョンの「強み」を活かせるカテゴリーに注力  
(ほ乳びん・乳首、さく乳器、おしゃぶり、スキンケア、母乳パッド)

#### 病産院活動

病産院活動モデルの水平展開と  
ブランド力強化とのシナジー

#### 事業規模の拡大

①既存カテゴリーの成長

②紙おむつ事業等の新規商品での成長



#### 事業基盤の強化

①事業拡大に対応した設備投資

②生産ラインの自動化等によるコスト抑制と安定供給

③事業拡大に対応した組織体制のさらなる強化



### 母乳育児支援企業としてのブランド力強化

- ほ乳器：母乳実感NEXTの欧米投入
- 「さく乳⇒保存⇒授乳」の育児シーンのトータルサポート強化
- 病産院活動の強化

米国での事業拡大



欧州での事業拡大



中南米開拓

- ピジョンとランシノ協働



### 重点5カテゴリーを核として成長

(ほ乳びん・乳首、さく乳器、おしゃぶり、スキンケア、母乳パッド)

ピジョンブランドのさらなる強化・浸透を加速



韓国



シンガポール



インド



インドネシア



中近東



## 既存事業の収益性の向上



## 大型商品事業の確立と新規参入カテゴリーの検討



**Mahalo laule'a**  
マハロ ラウレア

赤ちゃんもママも笑顔のMyスタイル。



## 介護事業のビジネスモデル確立

- 介護施設ルートでの営業強化
- 競争優位性のある商品の上市による施設及び既存ルート双方での成長
- 介護サービス品質の一層の向上



## 事業品質の一層の向上と着実な成長

### 運営品質の向上

- 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



### 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さらなる進化



# 5. 機能戦略

## ① 【研究・開発】 【品質管理】 【生産・調達・物流】

### 研究・開発

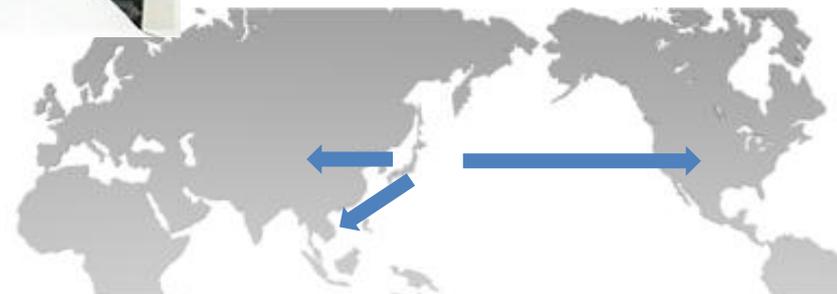
#### 顧客指向の徹底

- 研究「ベビー理論」深耕
- 顧客インサイトの把握
- 商品化能力の向上



#### グローバル開発体制の構築・強化

- 研究機能、企画機能、開発機能

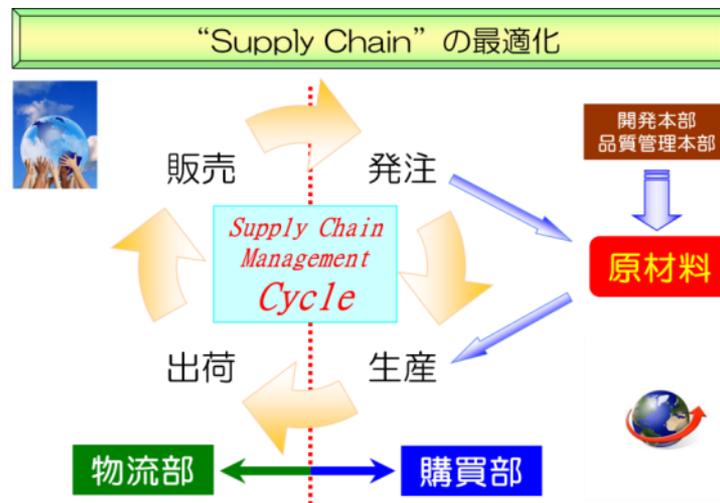


### 品質管理

#### 各拠点における品質管理機能の強化

- PPM体制の確立

※PPM：Pigeon Productive Management



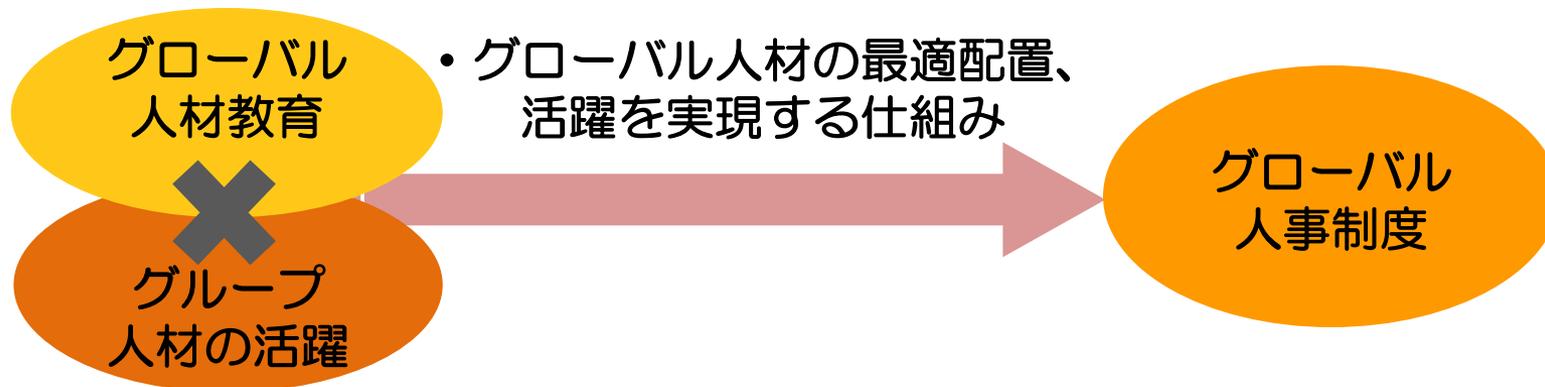
### 生産・調達・物流

#### グローバルSCMの確立

※SCM：Supply Chain Management

### グローバル人事制度

グローバルで活躍できる人材の育成

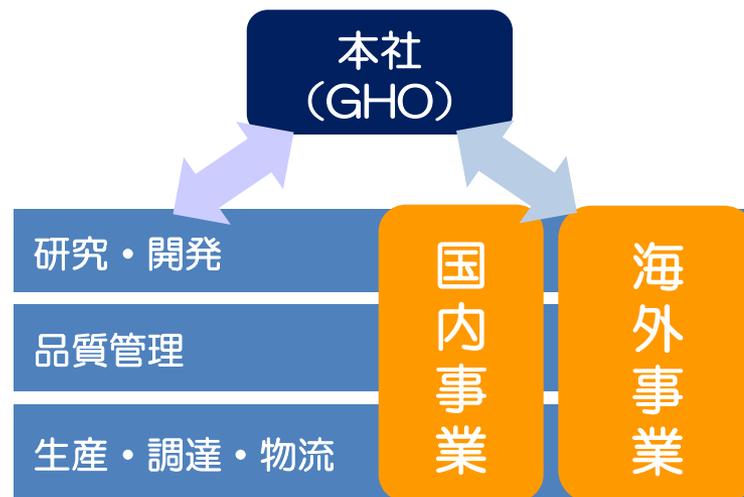


### グローバル本社

コーポレートセンター機能の強化

- ・グループ戦略の企画・推進機能強化
- ・KPI (CCC、ROIC等) によるPDCAサイクルの確立
- ・GCMSによる財務強化
- ・コンプライアンス、社会的責任

遂行機能強化



※KPI : Key Performance Indicator、 GCMS : Global Cash Management System

※ CCC : Cash Conversion Cycle、 ROIC : 投下資本利益率 (NOPAT/投下資本、 税率は40.7%を使用)

## 6. 定量目標 ① 経営目標

(百万円)

	14/1期実績	15/1期計画	16/1期計画	17/1期計画	伸長率 (14/1期対17/1期)
売上高	77,465	84,500	92,500	100,000	129.1 %
売上総利益	34,464	37,400	40,700	44,200	128.2 %
営業利益	10,365	11,600	13,000	15,000	144.7 %
経常利益	11,002	11,800	13,000	15,000	136.3 %
当期純利益	6,985	7,300	8,000	9,000	128.8 %
EPS (円)	174	182	199	224	
総利益率	44.5 %	44.3 %	44.0 %	44.2 %	
営業利益率	13.4 %	13.7 %	14.1 %	15.0 %	
経常利益率	14.2 %	14.0 %	14.1 %	15.0 %	
純利益率	9.0 %	8.6 %	8.6 %	9.0 %	

14/1期実績

ROA 20.7%  
ROE 19.7%  
ROIC 14.2%



第5次中期経営計画

22.0%以上  
21.0%以上  
15.0%以上

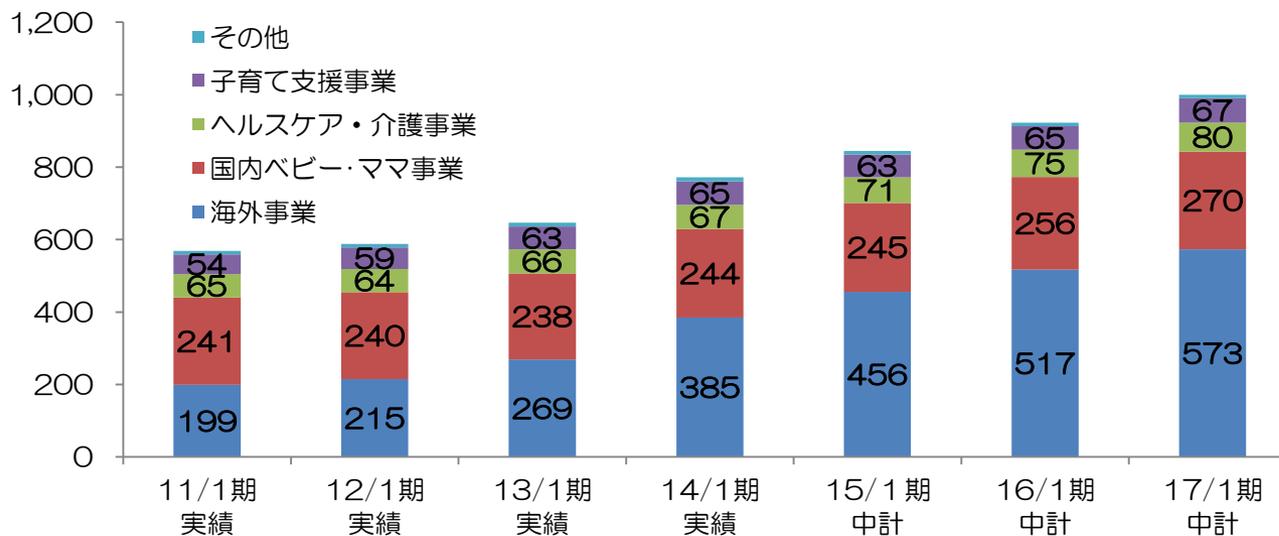
※ROA：総資産経常利益率、ROE：自己資本純利益率、分母はいずれも期首・期末平均  
※ROIC：投下資本利益率（NOPAT/投下資本、税率は40.7%を使用）

# 6. 定量目標 ②セグメント別 売上・利益計画

(百万円)

	14/1期実績			15/1期	16/1期	17/1期			伸長率 (14/1期対17/1期)
	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	
連結実績	77,465	100.0 %	44.5 %	84,500	92,500	100,000	100.0 %	44.2 %	129.1 %
国内ベビー・ママ事業	24,451	31.6 %	45.8 %	24,500	25,690	27,000	27.0 %	45.3 %	110.4 %
子育て支援事業	6,599	8.5 %	11.5 %	6,300	6,555	6,700	6.7 %	12.7 %	101.5 %
ヘルスケア・介護事業	6,721	8.7 %	29.8 %	7,100	7,555	8,000	8.0 %	33.6 %	119.0 %
海外事業	38,540	49.7 %	52.6 %	45,600	51,700	57,300	57.3 %	49.1 %	148.7 %
その他	1,151	1.5 %	20.5 %	1,000	1,000	1,000	1.0 %	12.4 %	86.9 %

(売上高・億円)

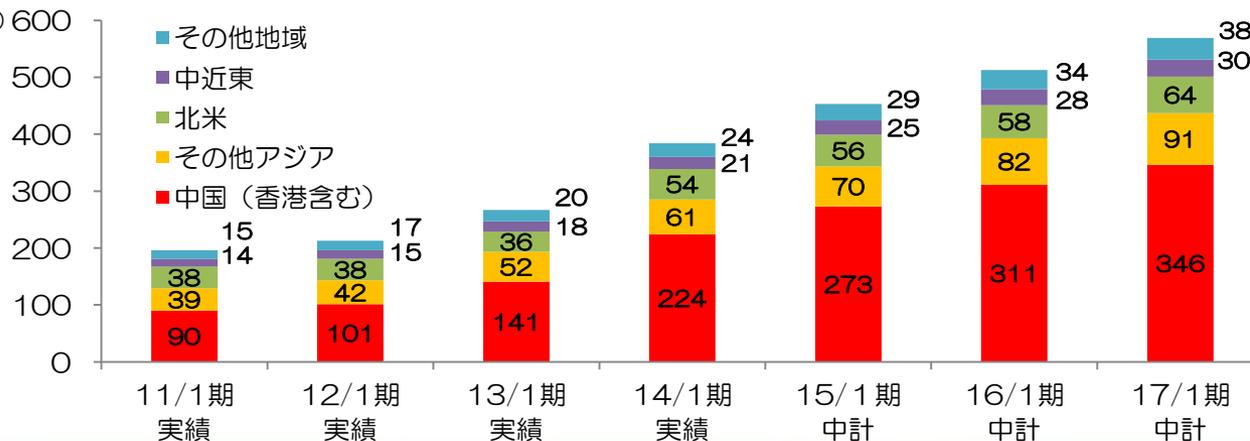


# 6. 定量目標 ③海外地域別 売上計画

(百万円)

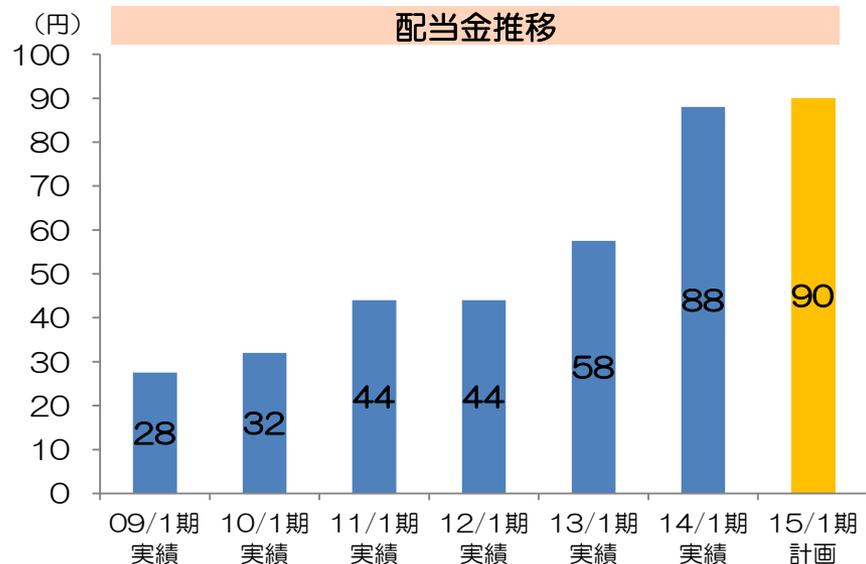
	14/1期実績		15/1期	16/1期	17/1期		伸長率 (14/1期対17/1期)
	売上高	構成比	売上高	売上高	売上高	構成比	
海外事業全体	38,540	49.7 %	45,600	51,700	57,300	57.3 %	148.7 %
中国（香港含む）	22,417	28.9 %	27,319	31,195	34,694	34.7 %	154.8 %
その他アジア	6,125	7.9 %	7,014	8,258	9,181	9.2 %	149.9 %
北米	5,418	7.0 %	5,694	5,850	6,418	6.4 %	118.4 %
中近東	2,118	2.7 %	2,547	2,870	3,072	3.1 %	145.1 %
その他地域	2,412	3.1 %	2,985	3,479	3,882	3.9 %	161.0 %

(売上高・億円)

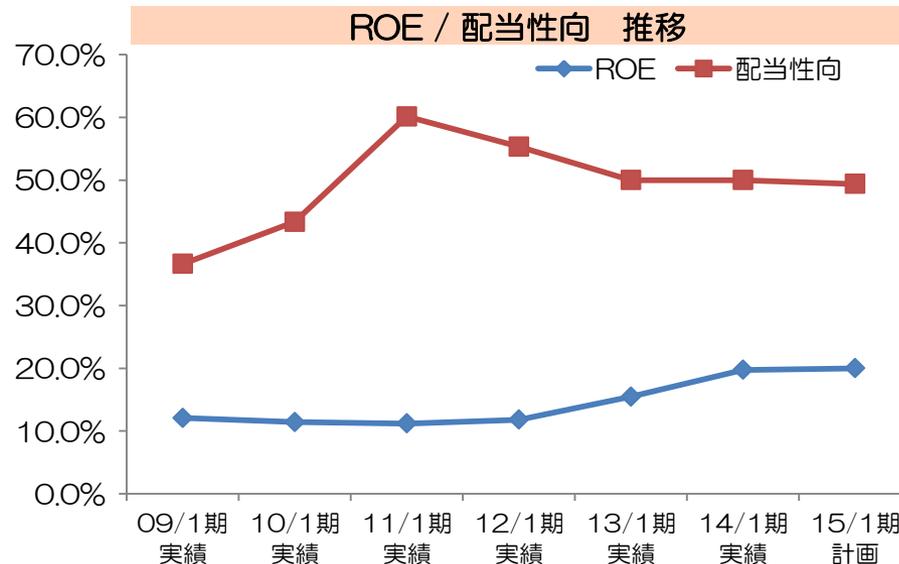


# 7. 企業価値の向上 ① 資本政策・株主還元

- 営業キャッシュフローの増加見込み：約270億円
- 成長の為の設備投資を積極的に実施する  
 投資計画の内訳（3ヶ年総額：約150億円）  
 海外事業：約115億円 国内事業：約35億円
- 各営業期における前期比増配と総還元性向45%～50%程度を目標とする
- 自己資本純利益率（ROE） 21.0%以上  
 投下資本利益率（ROIC） 15.0%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）に株式分割実施。 09/1期～14/1期の数値は分割後で試算



※ROIC：投下資本利益率（NOPAT/投下資本、税率は40.7%を使用）

## 7. 企業価値の向上 ② CSR

ピジョングループは、事業活動そのものがCSRの側面を持っていると考えており、その認識に基づいて環境・社会貢献への取り組みを、国内だけではなく海外でも行ってまいります



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。