

2015年1月期（58期） 決算説明会

2015年3月4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

<u>タイトル・目次</u>	<u>1 - 2</u>
-----------------------	---------------------

<u>第5次中期経営計画</u>	<u>3 - 6</u>
-------------------------	---------------------

<u>2015年1月期 業績報告</u>	<u>7 - 19</u>
-----------------------------	----------------------

<u>2016年1月期 経営計画</u>	<u>20 - 27</u>
-----------------------------	-----------------------

<u>企業価値の向上にむけて</u>	<u>28 - 37</u>
---------------------------	-----------------------

第5次中期経営計画 (2015年1月期～2017年1月期) 中期事業方針

**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**

2015年1月期 業績報告

決算ハイライト（連結）



（百万円）

	14/1 期		15/1 期			
	実 績	前期比	修正計画	実 績	前期比	計画比
売上高	77,465	119.0%	83,700	84,113	108.6%	100.5%
営業利益	10,365	146.3%	12,100	12,780	123.3%	105.6%
経常利益	11,002	148.9%	12,300	13,299	120.9%	108.1%
当期純利益	6,985	152.7%	7,800	8,451	121.0%	108.4%
純資産	39,981	123.5%	—	47,297	118.3%	—
総資産	57,955	119.4%	—	72,367	124.9%	—
E P S（円）	174.53	152.7%	—	211.65	121.3%	—
B P S（円）	977.50	123.5%	—	1,156.39	118.3%	—
R O A	20.7%	—	—	20.4%	—	—
R O E	19.7%	—	—	19.8%	—	—

※ R O A：総資産経常利益率、R O E：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）



（百万円）

	14/1 期		15/1 期			摘 要
	実績	構成比	実績	構成比	前期比	
売上高	77,465	100.0%	84,113	100.0%	108.6%	■ 主な販売費及び一般管理費の増減 人 件 費 + 469百万円 販売促進費 + 511百万円 発送配達費 + 318百万円 広告宣伝費 ▲ 441百万円 ■ 主な営業外損益の増減 為替差益 ▲ 247百万円
売上原価	43,000	55.5%	45,817	54.5%	106.5%	
売上総利益	34,464	44.5%	38,296	45.5%	111.1%	
販管費	24,098	31.1%	25,515	30.3%	105.9%	
営業利益	10,365	13.4%	12,780	15.2%	123.3%	
営業外損益	636	0.8%	518	0.6%	81.4%	
経常利益	11,002	14.2%	13,299	15.8%	120.9%	
特別損益	▲15	0.0%	▲159	▲0.2%	—	
少数株主損益	217	0.3%	185	0.2%	85.1%	
当期純利益	6,985	9.0%	8,451	10.1%	121.0%	

事業セグメント別売上高（連結）



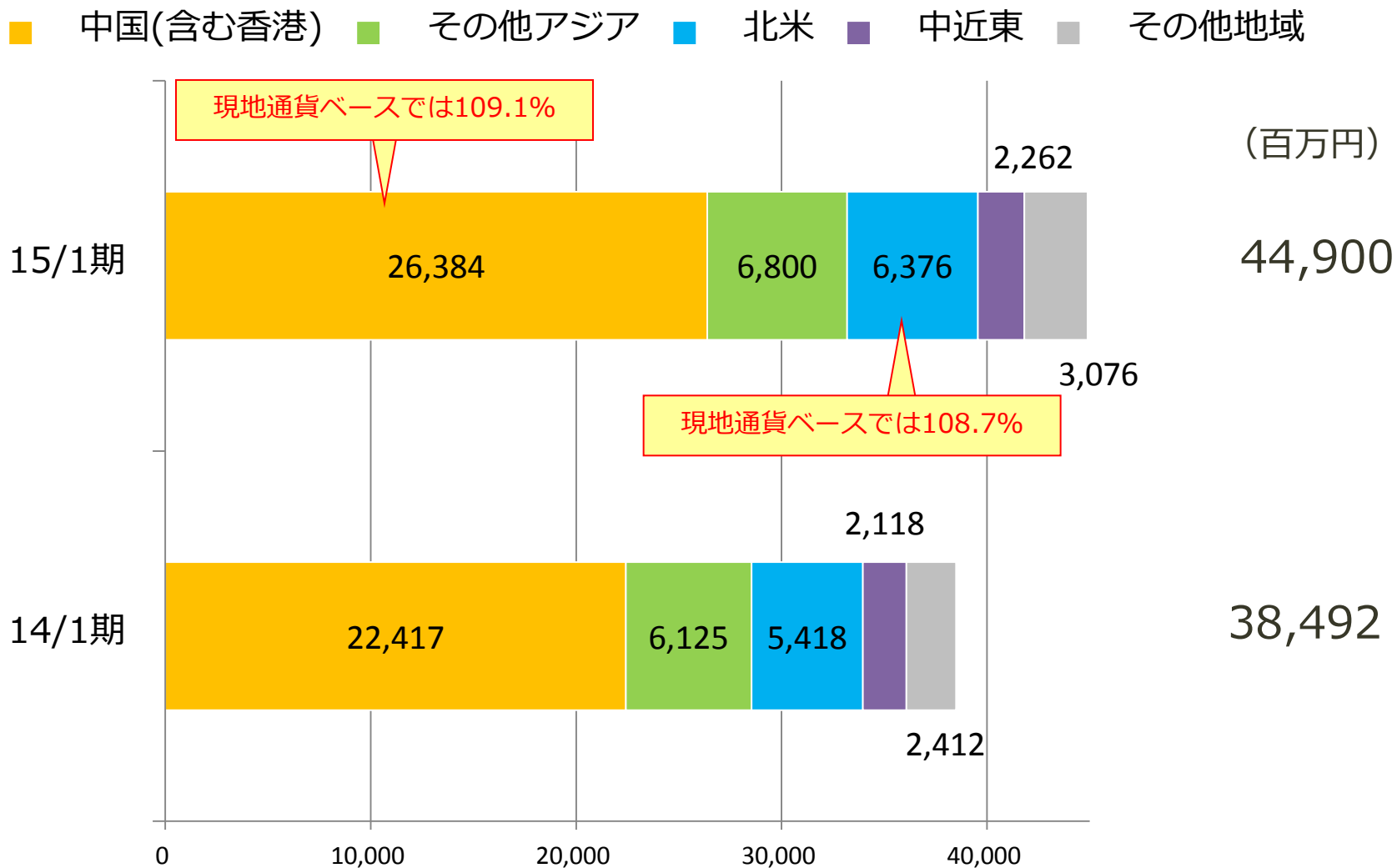
（百万円）

	14/1 期				15/1 期				
	金額	構成比	総利益率	セグメント利益	金額	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
連結計上額	77,465	100.0%	44.5%	10,365	84,113	100.0%	108.6%	45.5%	12,780
国内ベビー・ママ事業	24,451	31.6%	45.8%	3,411	24,432	29.0%	99.9%	46.0%	3,752
子育て支援事業	6,599	8.5%	11.5%	176	6,722	8.0%	101.9%	11.2%	189
ヘルスケア・介護事業	6,721	8.7%	29.8%	212	6,761	8.0%	100.6%	28.7%	260
海外事業	20,305	26.2%	53.1%	4,152	23,373	27.8%	115.1%	53.7%	4,969
中国事業	21,980	28.3%	42.9%	6,041	26,301	31.3%	119.7%	43.7%	7,525
その他	1,151	1.5%	20.5%	204	1,276	1.5%	110.8%	16.6%	173

※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



● 国内ベビー・ママ事業

- 新商品の投入等による大型商品の確実な成長
- マタニティ層へのアプローチ強化
- 販管費等の効果的、効率的運用による既存事業の収益性向上

● 子育て支援事業

- 保育品質のさらなる向上、事業収益性の改善

● ヘルスケア・介護事業

- 施設ルート中心の営業活動強化、販売・マーケティング機能整備
- 効率的な事業運営体制の確立による営業利益の改善（販管費比率の低減等）

● 海外事業

- 欧米市場：ほ乳びん・乳首事業の確実な成功と既存商品の成長継続
- 市場拡大：ブラジル市場への進出に向けた活動

● 中国事業

- 新規事業（紙おむつ、ベビーフード）の確実な成長
- 病院などでのブランド浸透および普及活動のさらなる強化
- 生産コストの抑制と安定供給体制の構築

国内ベビー・ママ事業の状況



● 大型商品

- ベビーカー『Mahalo laule'a (マハロ ラウレア)』『Runfee (ランフィ)』
- 2014年12月 新型ベビーカー『Runfee (ランフィ)』& CM発表会を開催

● その他新商品

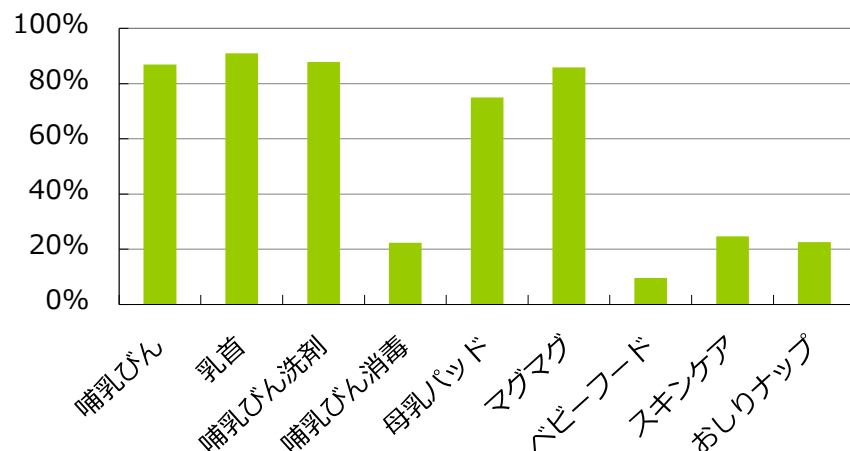
- 『さく乳器 電動 First Class』『ベビースキンケア シリーズ』『ぷちグルト』『どうぶつのミニパンケーキ』他

● ダイレクト・コミュニケーション

- マタニティイベント40回開催 (約2,120名の参加)
- 出産前の方を対象とした「おっぱいカレッジ」、プレマタニティ向け「働く女性の妊トレ女子会」他



2015年1月シェア



※イメージPOS全国ドラッグ拡大推計値より (単月金額データ)

2015年春 (上期) 発売の主な新商品



おしりナップ
やわらか厚手仕上げ (上)
こすらずつるんっ (下)



母乳パワープラス (左)
母乳パワープラスタブレット (右)

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4箇所 → 合計190施設（国立病院機構等含む）
- 4月より導入の数学的体験プログラム「Math -Program（マスプログラム）」が好評

ヘルスケア・介護事業



● ピジョンタヒラ

- 新商品 尿もれ用吸水機能付き下着『かるる』『尿便おしりにひろがらないシート』

● ピジョン真中

- デイサービスセンター『さんさん』の利用者は順調に増加
- 介護職員養成講座を開講
- 2014年10月 くるみんマーク取得



ハビナース
『尿便おしりにひろがらないシート』



ピジョン真中デイサービス
『さんさん』のスタッフ



介護職員養成講座の開講

● 欧米市場

- 北米：主力商品（乳首ケアクリーム、母乳パッド）のシェアUP
- 欧州：新規導入店舗の増加および既存店への取扱商品の拡大
- 商品カテゴリーの拡充を図りながら、さく乳→保存→授乳をトータルサポートできる母乳育児支援企業としてブランド強化を進める

● 新規市場

- インド：2014年11月現地工場完成、ほ乳びん・乳首の生産に向けて準備中
- ロシア：医療関係者向け母乳育児セミナーおよびマタニティーセミナー開催
- ブラジル：市場参入に向けて現地法人を設立

● 市場全体

- Pigeon Global Partners Conference 2014 in Hawaii
（世界14の国と地域の代理店代表者を集めた会議）の実施



北米「Lansinoh」コーナー



インド現地工場



ロシア医療従事者向け
セミナー

● 商品販売状況について

- ほ乳びん・乳首、おしりふき、ベビースキンケアなどの主力商品の販売は順調
- 紙おむつ：店頭販売強化のための諸施策を継続中
- ピジョンコーナーの設置数増加

● ブランディング、母乳育児啓発活動

- ブランディング活動をさらに強化、ネット会員企画等も実施
- 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
⇒ 病産院セミナー、母乳育児相談室設置等



ピジョンコーナー



病産院セミナー



母乳育児相談室

<参考> 連結貸借対照表（ハイライト）



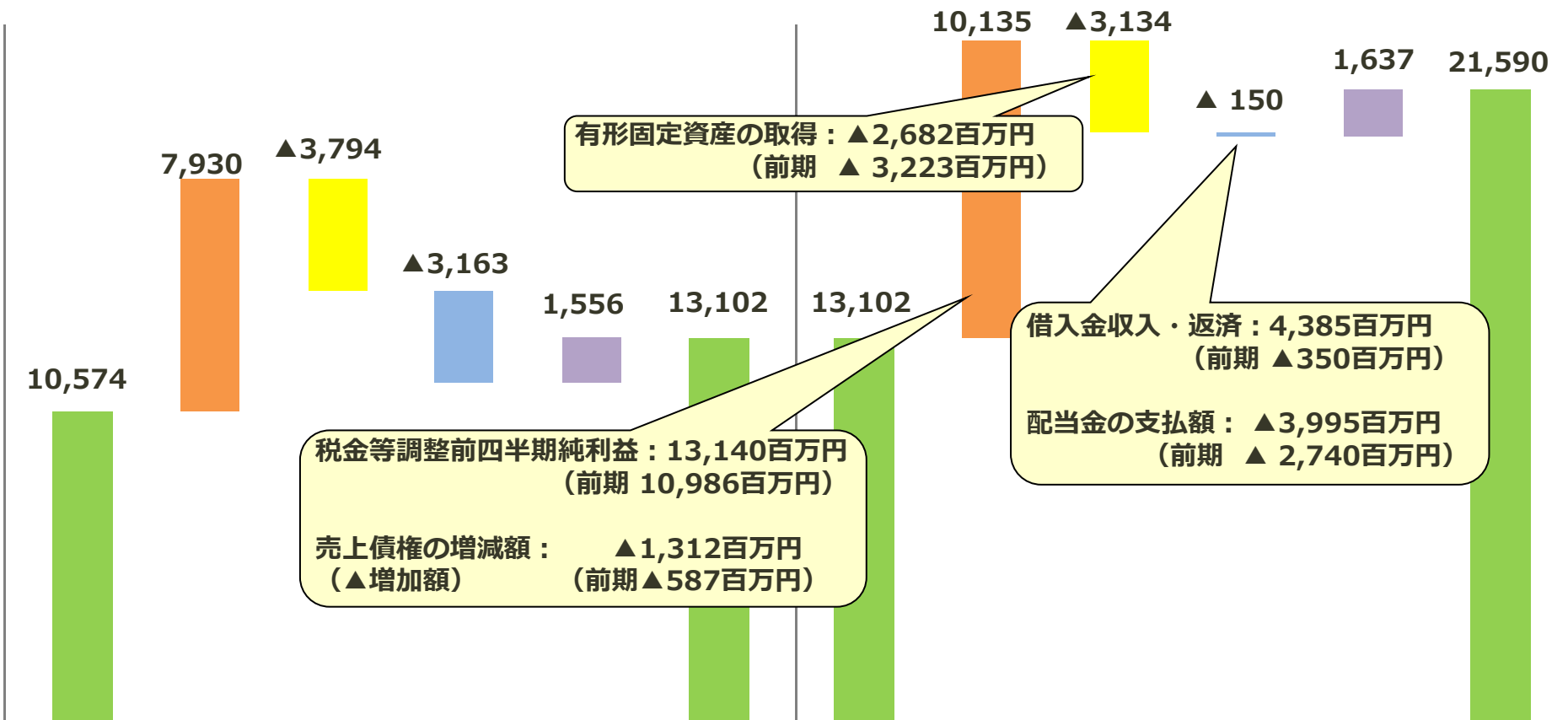
（百万円）

	14/1 期	15/1 期		
	金額	金額	前期末比 （金額）	前期末比 （%）
現金及び預金	13,102	21,590	+8,488	164.8%
受取手形及び売掛金	12,569	15,278	+2,709	121.6%
たな卸資産	8,052	8,498	+446	105.5%
支払手形及び買掛金	4,518	4,462	▲55	98.8%
借入金	3,411	8,018	+4,606	235.0%
純資産	39,981	47,297	+7,315	118.3%
総資産	57,955	72,367	+14,411	124.9%
自己資本比率	67.5%	63.8%	—	▲ 3.7 pt

<参考> 連結キャッシュフロー比較



(百万円)



'14/1期 (57期)					
期首残高	営業活動	投資活動	財務活動	換算差額	期末残高
10,574	7,930	▲ 3,794	▲ 3,163	1,556	13,102

'15/1期 (58期)					
期首残高	営業活動	投資活動	財務活動	換算差額	期末残高
13,102	10,135	▲ 3,134	▲ 150	1,637	21,590

<参考> 投資関連指標等（連結）



（百万円）

	14/1 期		15/1 期	
	中間期 (実績)	通期 (実績)	中間期 (実績)	通期 (実績)
設備投資額（※ 1）	2,092	3,091	1,672	3,204
減価償却費（有形固定資産）	733	1,663	780	1,705
研究開発費（※ 2）	820	1,730	938	1,932

※ 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

2016年1月期 経営計画

2016年1月期 経営計画（連結）



（百万円）

	15/1 期			16/1 期		
	実績	構成比	前期比	計画	構成比	前期比
売上高	84,113	100.0%	108.6%	92,000	100.0%	109.4%
営業利益	12,780	15.2%	123.3%	13,900	15.1%	108.8%
経常利益	13,299	15.8%	120.9%	14,000	15.2%	105.3%
当期純利益	8,451	10.1%	121.0%	8,900	9.7%	105.3%
純資産	47,297	—	118.3%	48,900	—	103.4%
総資産	72,367	—	124.9%	72,000	—	99.5%
E P S（円）	211.65	—	121.3%	222.94	—	105.3%
B P S（円）	1,156.39	—	118.3%	1,226.25	—	106.0%
R O A	20.4%	—	—	19.4%	—	—
R O E	19.8%	—	—	19.0%	—	—

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

事業セグメント別売上計画（連結）

	15/1 期				16/1 期				
	金額	構成比	総利益率	セグメント利益	金額	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
連結計上額	84,113	100.0%	45.5%	12,780	92,000	100.0%	109.4%	45.8%	13,900
国内ベビー・ママ事業	24,432	29.0%	46.0%	3,752	25,600	27.8%	104.8%	44.0%	3,818
子育て支援事業	6,722	8.0%	11.2%	189	6,500	7.1%	96.7%	11.4%	202
ヘルスケア・介護事業	6,761	8.0%	28.7%	260	7,200	7.8%	106.5%	31.5%	376
海外事業	23,373	27.8%	53.7%	4,969	23,800	25.9%	101.8%	55.9%	5,236
中国事業	26,301	31.3%	43.7%	7,525	35,000	38.0%	133.1%	41.4%	8,814
その他	1,276	1.5%	16.6%	173	1,000	1.1%	78.4%	13.4%	95

※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。

● 中国事業と海外事業について

■ 地域に根ざした営業体制の強化

⇒グループ内商流変更に対応した営業・マーケティング体制整備

⇒日本管轄から中国事業、ランシノ社への機能移管

【前期まで】

中国事業
(中国)

海外事業
日本管轄
(韓国・中南米・香港・
台湾他)

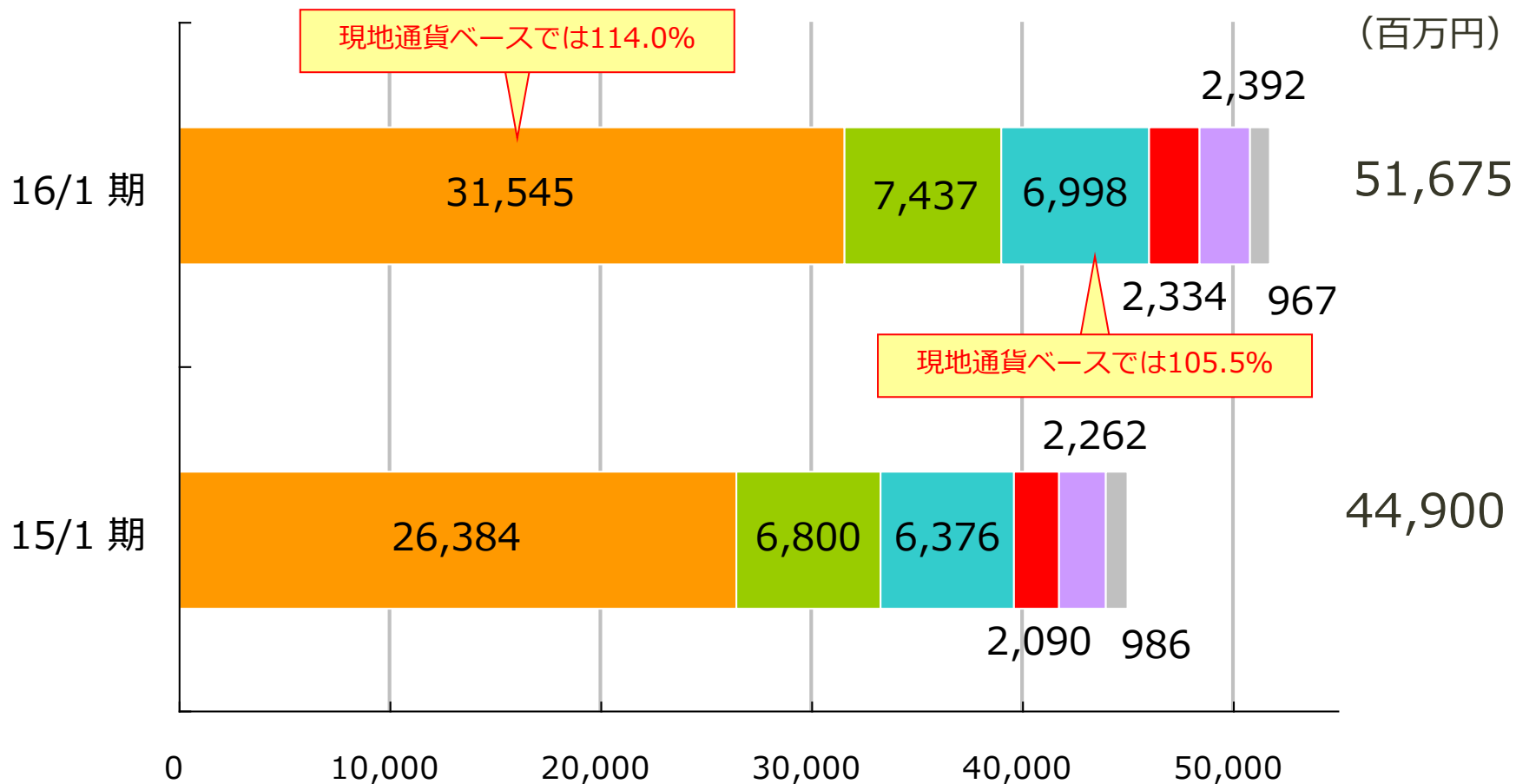
【今期から】

中国事業
(中国 + 韓国・香港・台湾他)

海外事業
中南米はランシノ社管轄に

開示のセグメント別売上・利益も 今期よりこの区分け

■ 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】 16/1 月期 : 1ドル110.00円 1元18.00円 ← 【実績レート】 15/1月期 : 1ドル105.78円 1元17.17円

● 中国事業

- 韓国子会社を含めた事業管理体制構築
- 事業拡大に対応した営業施策の見直し
- 紙おむつは、利益の確保を前提とした着実な成長

● 海外事業（中国以外）

- 重点5カテゴリー(ほ乳びん・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
- 欧米市場：基幹商品であるほ乳びん・乳首の販売拡大
商流変更による中南米エリアの販売機能拡大
欧州での事業拡大と体制整備
- アジア市場：シンガポールでの事業運営体制の見直し
(営業、マーケティング、SCM体制の再構築) と業績の改善
インドの新工場稼働等による損益改善
- 新規市場：ブラジル市場への進出に向けた活動の継続

● 国内ベビー・ママ事業

- 市場競争力のある新商品投入による大型商品の確実な成長
- 戦略的PR施策の実施等によるブランドロイヤリティの向上
- マタニティ層へのアプローチ強化と女性ケアカテゴリーでの販売拡大

● 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

● ヘルスケア・介護事業

- 施設ルートを中心とした営業力強化、販売代理店との取組み強化
- 市場競争力のある新商品の投入等による、粗利率の改善

【第5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および総還元性向45～50%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	13/1期		14/1期		15/1期		16/1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)	44 (22)	71 (35.5)	66 (33)	55	45	60	54	54
配当性向	50.3%		50.4%		49.6%		48.4%	

※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
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

	14/1期		15/1期		16/1期
	中間 (実績)	期末 (実績)	中間 (実績)	期末 (実績)	通期 (見込)
設備投資額 (※)	2,092	3,091	1,672	3,204	4,327
減価償却費 (有形固定資産)	733	1,663	780	1,705	2,166

※ 有形固定資産取得 (計上額)

企業価値の向上にむけて

◆株式会社東京証券取引所 企業価値向上表彰 優秀賞 受賞



- 全上場会社約3,400社の中から、高い企業価値の向上を実現し、資本コストはじめ投資者の視点を深く組み込んだ経営を行っている会社を表彰

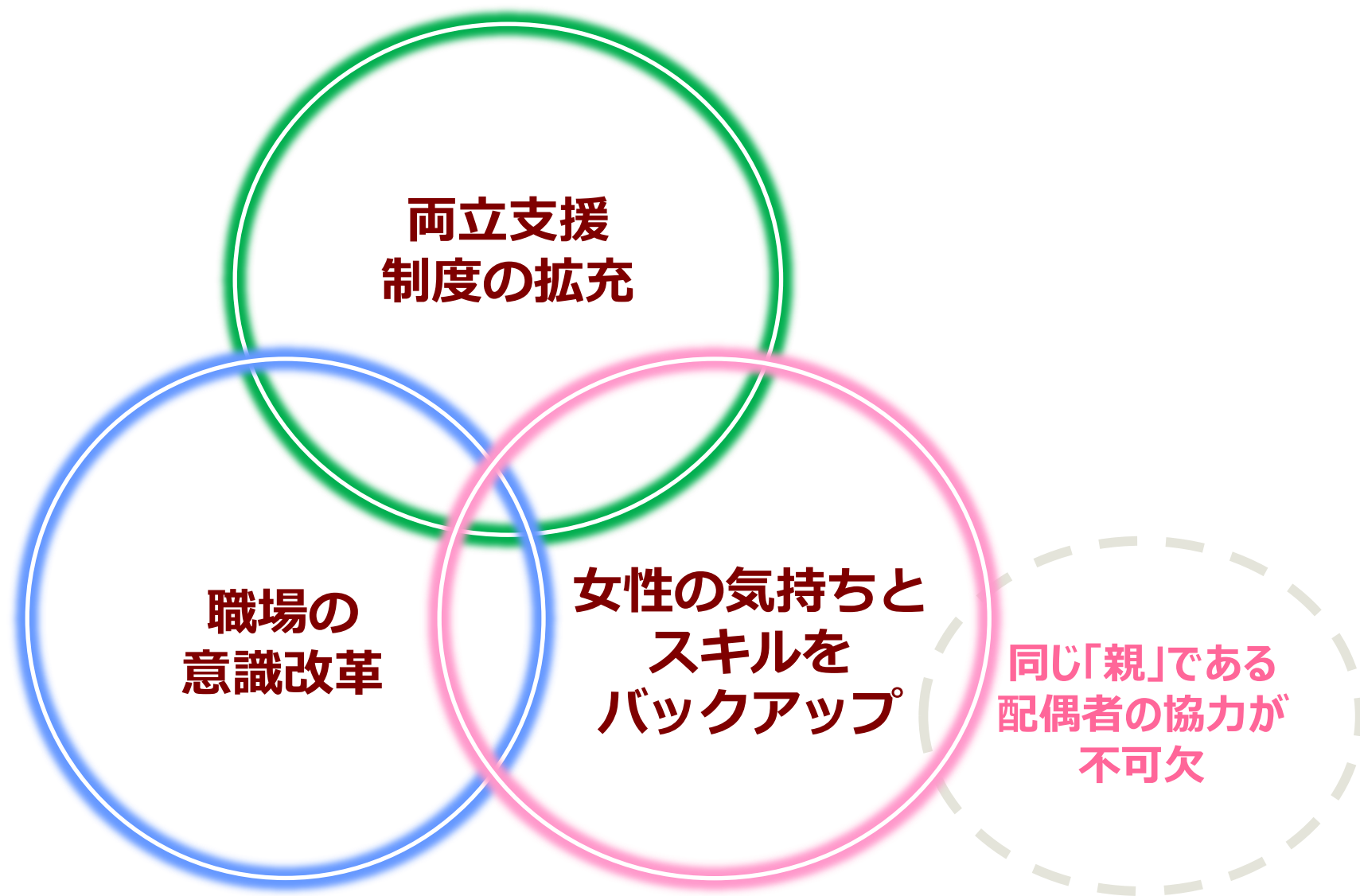
◆野村證券株式会社 ストラテジーリポート コーポレートガバナンス改革を加速させる日本企業 中核を担う16社掲載



- ピジョンの改革ポイント「経営者/経営者意識の変化」
オーナー企業から、パブリックカンパニーとなり、
グローバルNo. 1の育児用品メーカーを目指して、
グローバルで経営資源の最適配分をし、
更なる成長と効率的なマネジメントを加速している

“World class business excellence”への12の課題





前期の振り返りと今期の実行予定

期	3本柱	内容
前期	両立	子の看護休暇改訂
		ライフ・デザイン休職制度(積休含む)
		男性の育児参加促進
	職場	ダイバーシティマネジメント講演
	女性・スキル	女性のためのキャリア講演
		早期育成の仕組みづくり

今期	両立	在宅勤務制度
		待機児童対策
		時短制度改訂
		多産・早期出産支援検討
	職場	上司・妊婦・人事 3者面談
		MG向けダイバーシティマネジメント研修
		ダイバーシティマネジメント講演
		サクセッションプランニング開始
	女性・スキル	女性のためのキャリア講演
		大越経営塾：経営者による女性社員早期育成
		早期からのスキル形成（研修）

対象顧客に対し、ソリューションや新しい価値を提供することで、喜びと幸せをもたらし、社会の中でなくてはならない存在となること

支えるもの:

- ◆ 全社で共有化された経営理念、ミッション、バリュー、行動原則、そしてビジョン
- ◆ 働きがいのある会社
- ◆ 開発力、マーケティング力、ブランド力
- ◆ イノベーション力
- ◆ 社会への影響/貢献



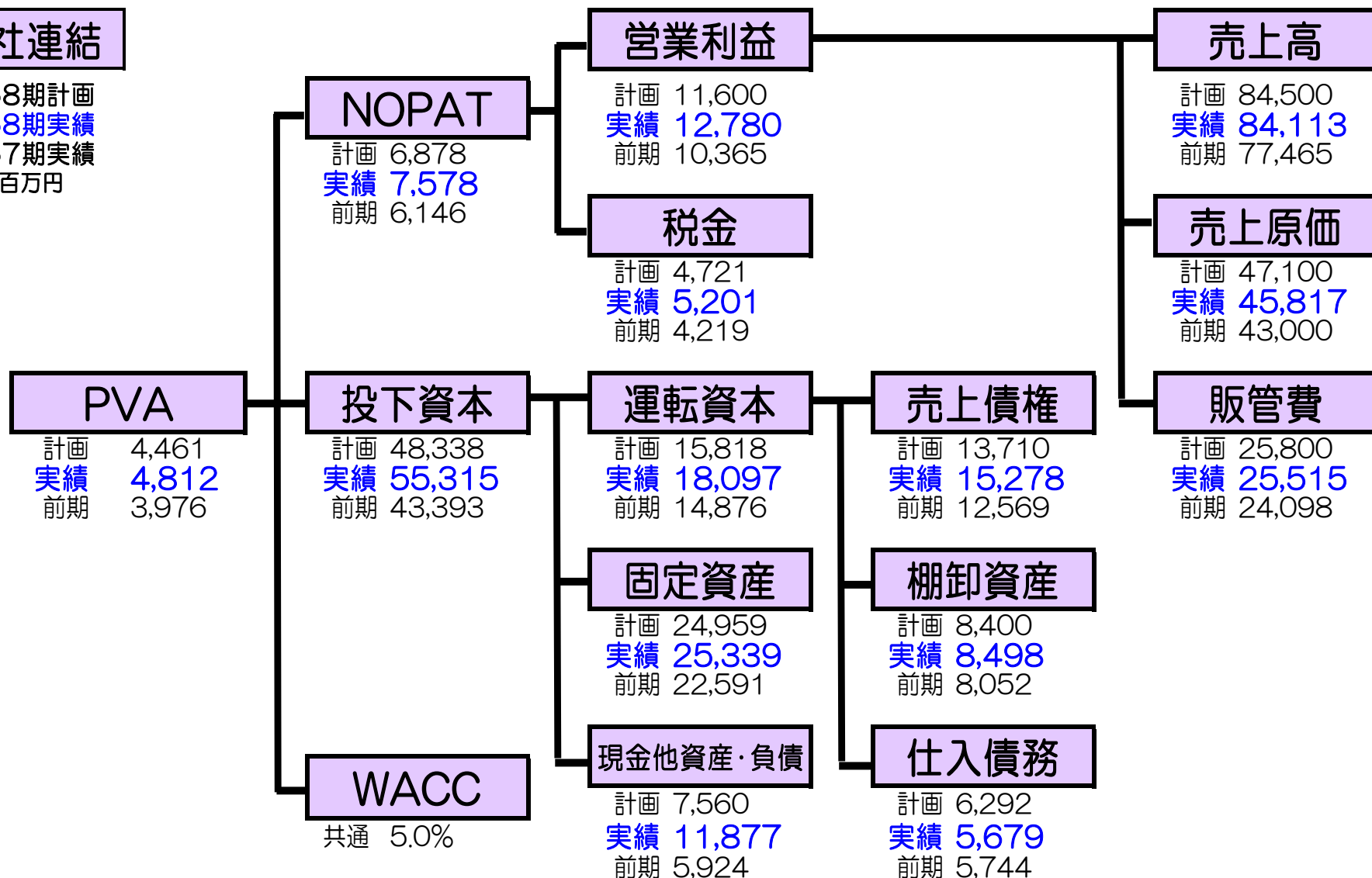
効率的且つ戦略的にフリーキャッシュフローを増やし、将来も増やし続けること（企業価値＝将来フリーキャッシュフローの現在価値の総和）

支えるもの:

- ◆ シンプルだが真似され難い仕事の型（継続的な競争優位）
- ◆ コーポレートガバナンス
- ◆ 効率的な投資回収
- ◆ ROE, ROIC, CCC, PVA及び各種KPIの改善（経営品質）
- ◆ グローバル・キャッシュマネジメント
- ◆ 不採算事業の撤退

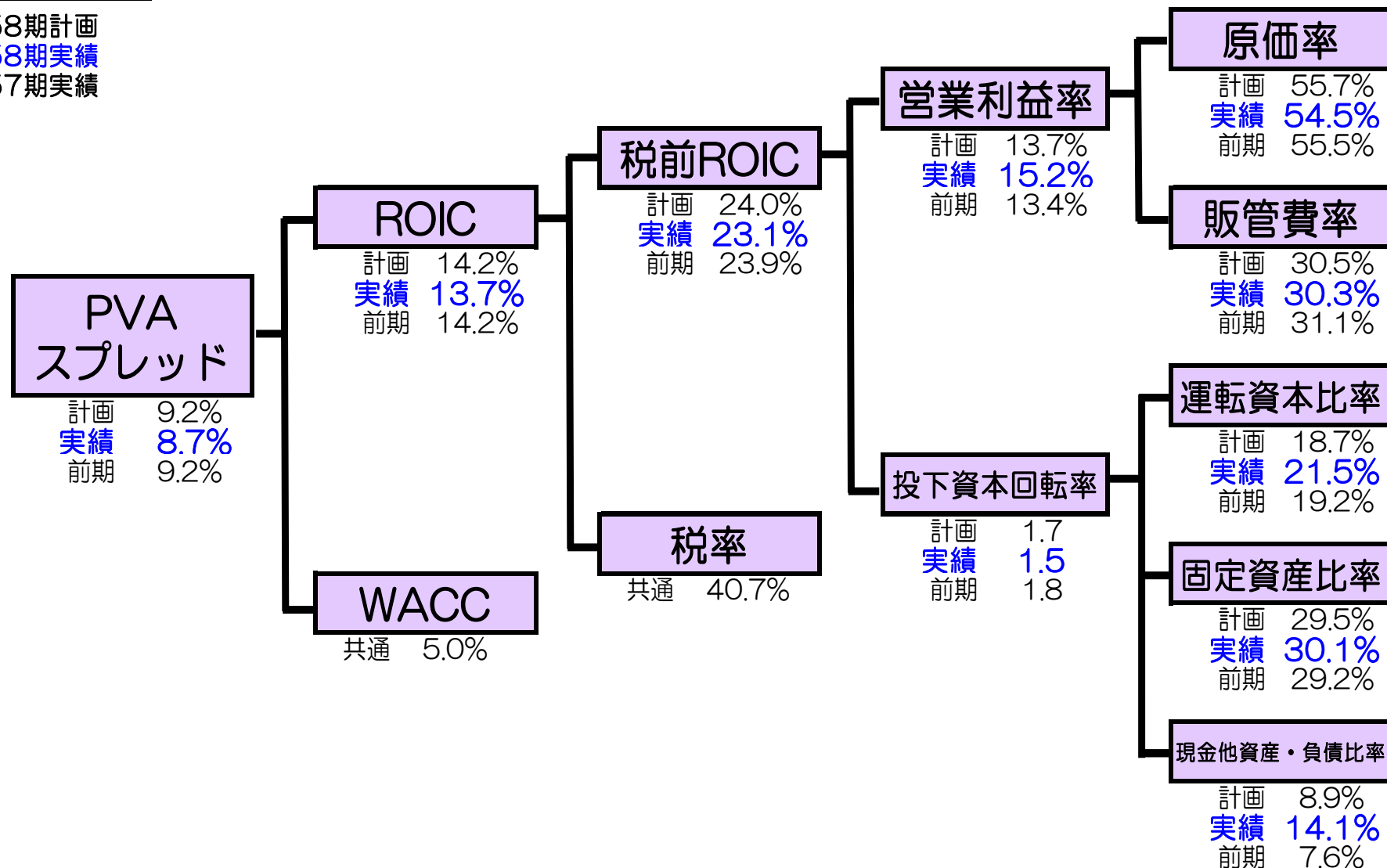
全社連結

上：58期計画
中：58期実績
下：57期実績
単位：百万円



全社連結

上：58期計画
中：58期実績
下：57期実績



全社連結

上：58期計画
 中：58期実績
 下：57期実績
 単位：百万円

運転資本

計画 15,818
 実績 18,097
 前期 14,876

売上債権

計画 13,710
 実績 15,278
 前期 12,569

棚卸資産

計画 8,400
 実績 8,498
 前期 8,052

仕入債務

計画 6,292
 実績 5,679
 前期 5,744

CCC

計画 75.6
 実績 88.8
 前期 78.8

売上債権回転日数

計画 59.2
 実績 66.3
 前期 59.2

棚卸資産回転日数

計画 65.1
 実績 67.7
 前期 68.3

仕入債務回転日数

計画 48.8
 実績 45.2
 前期 48.8

- **コーポレートガバナンスの定義**

- 株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、
透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み

- **コーポレートガバナンスの目的**

- 会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため



**この定義に則った「仕組み」をさらに強化し、
企業価値のさらなる向上に邁進していきます**

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。

担当部署・連絡先

ピジョン株式会社 経営企画本部 I R・広報室