



第6次中期経営計画 61期（2018/1）～63期（2020/1）

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

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)
売上高	100,000	94,640	94.6%	+6.9%
売上総利益	44,200	44,688	101.1%	+9.0%
営業利益	15,000	16,015	106.8%	+15.6%
経常利益	15,000	16,462	109.8%	+14.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	9,000	11,118	123.5%	+16.8%
EPS (円)	75.15	92.84	123.5%	
総利益率	44.2%	47.2%	+3.0pt	
営業利益率	15.0%	16.9%	+1.9pt	
経常利益率	15.0%	17.4%	+2.4pt	
親会社株主に帰属する当期純利益率	9.0%	11.8%	+2.8pt	
ROA	22.0%以上	21.5%	▲0.5pt	
ROE	21.0%以上	21.8%	+0.8pt	
ROIC	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
連結計上額	100,000	100.0%	44.2%	94,640	100.0%	47.2%	94.6%	+3.0pt
国内ベビー・ママ事業	27,000	27.0%	45.3%	31,823	33.6%	47.0%	117.9%	+1.7pt
子育て支援事業	6,700	6.7%	12.7%	7,393	7.8%	10.6%	110.4%	▲2.1pt
ヘルスケア・介護事業	8,000	8.0%	33.6%	6,901	7.3%	31.4%	86.3%	▲2.2pt
旧 海外事業	57,300	57.3%	49.1%	47,247	49.9%	56.3%	82.5%	+7.2pt
(現 海外事業)	—	—	—	23,051	24.4%	55.6%	—	—
(現 中国事業)	—	—	—	30,533	32.3%	44.6%	—	—
(セグ間消去)	—	—	—	▲6,337	▲6.7%	—	—	—
その他	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		
海外事業全体 (旧 海外事業)	57,300	57.3%	47,247	49.9%	82.5%	+ 7.0%
中国（香港含む）	34,694	34.7%	27,985	29.6%	80.7%	+ 7.7%
その他アジア	9,181	9.2%	6,569	6.9%	71.6%	+ 2.4%
北米	6,418	6.4%	7,061	7.5%	110.0%	+ 9.2%
中近東	3,072	3.1%	2,382	2.5%	77.5%	+ 4.0%
その他地域	3,882	3.9%	3,239	3.4%	83.4%	+ 10.3%

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。

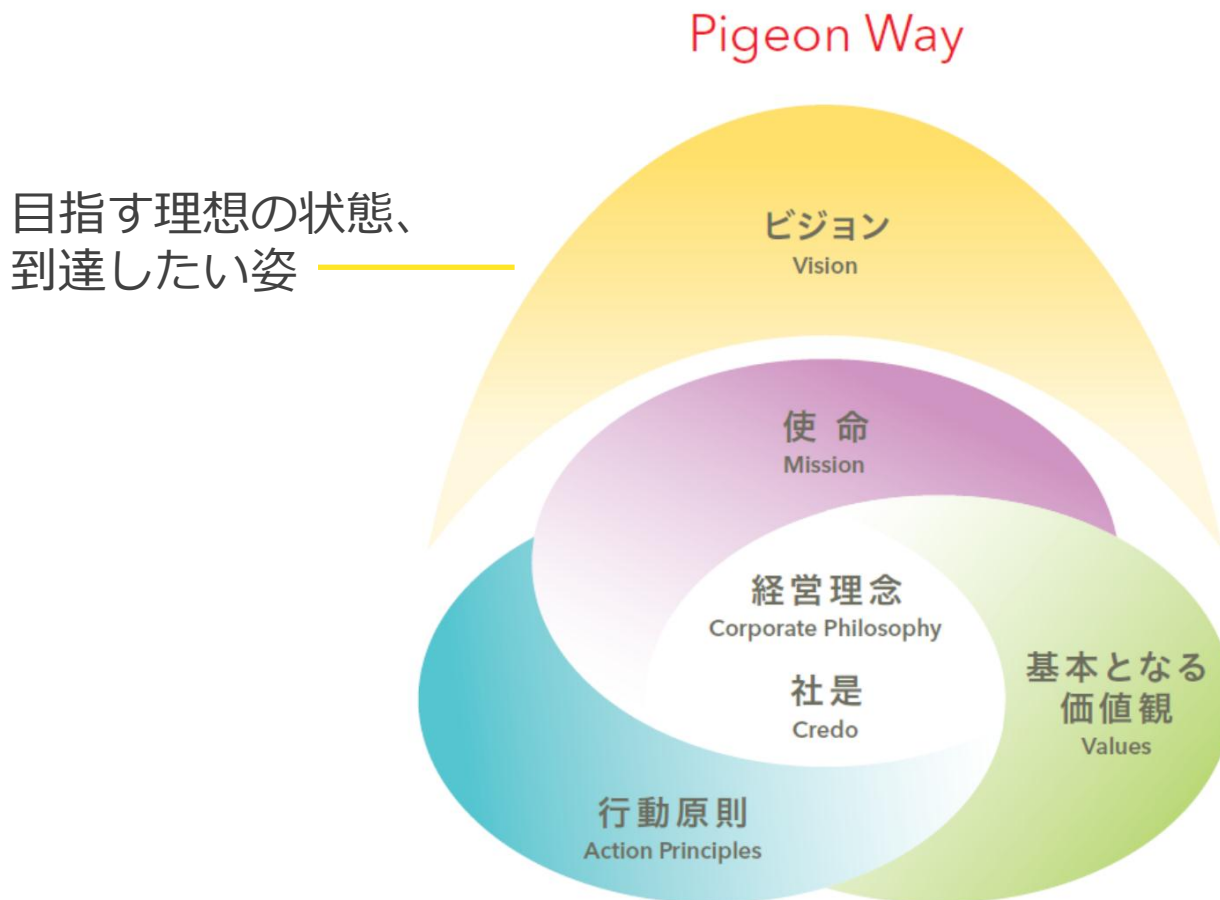
「独自性」 “Uniqueness”

- ：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. ピジョンの目指す姿

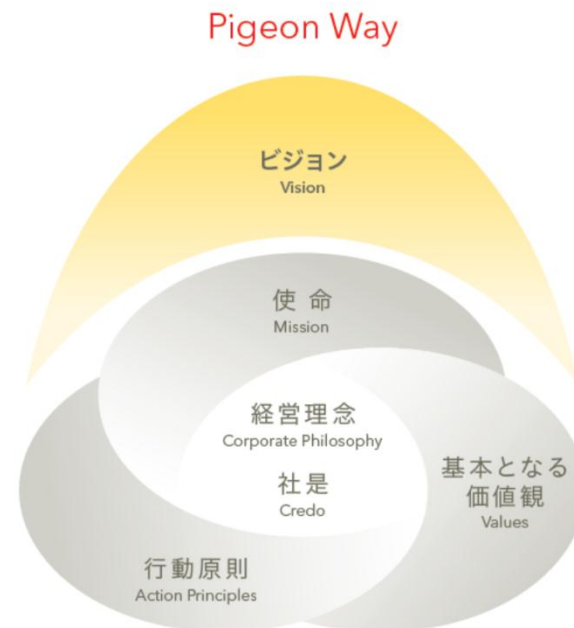
「Pigeon Way」は、私たちの“心”と“行動”の拠り所です

経営理念：「愛」、社是：「愛を生むは愛のみ」



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

135百万人

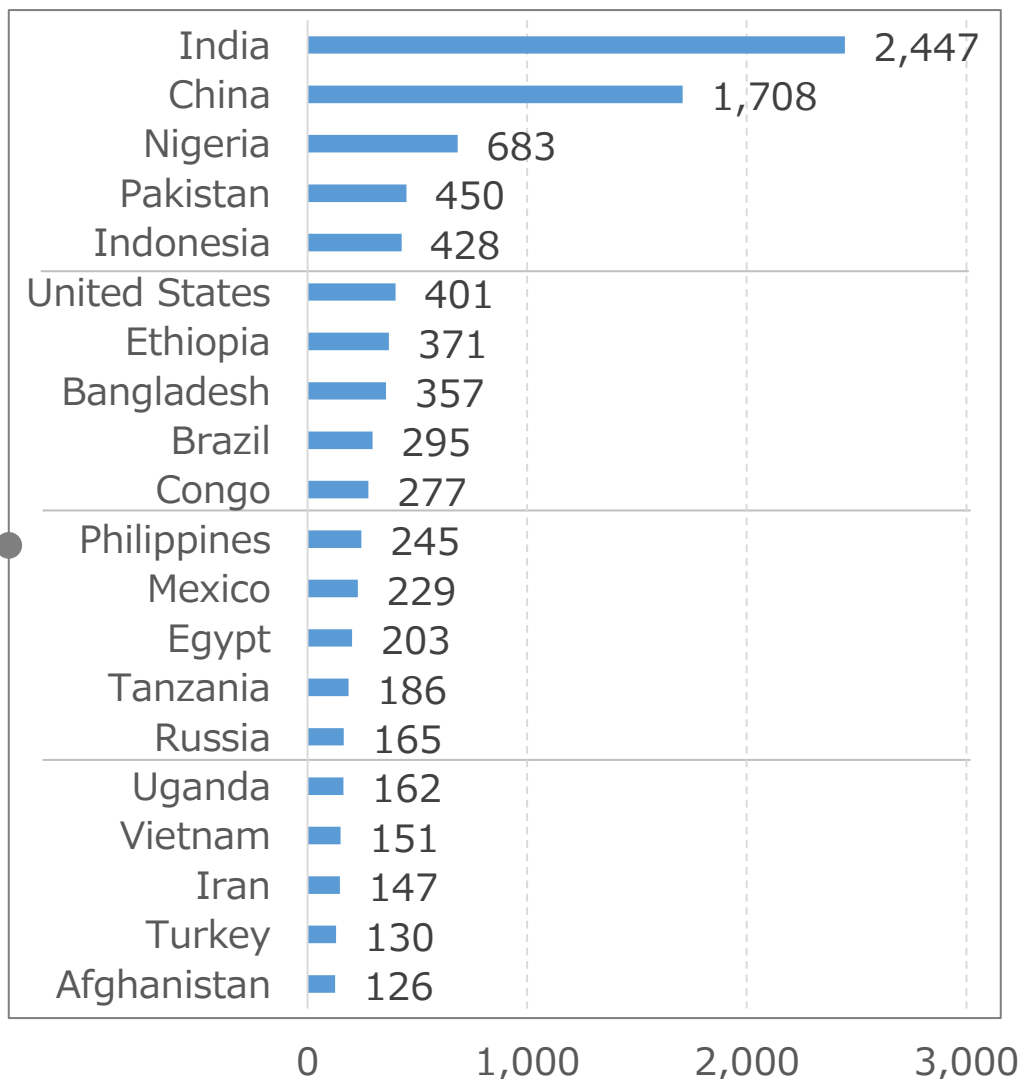
43百万人
(32%)

その他

92百万人
(68%)

上位20カ国

出生数上位20カ国の内訳（単位:万人/年）



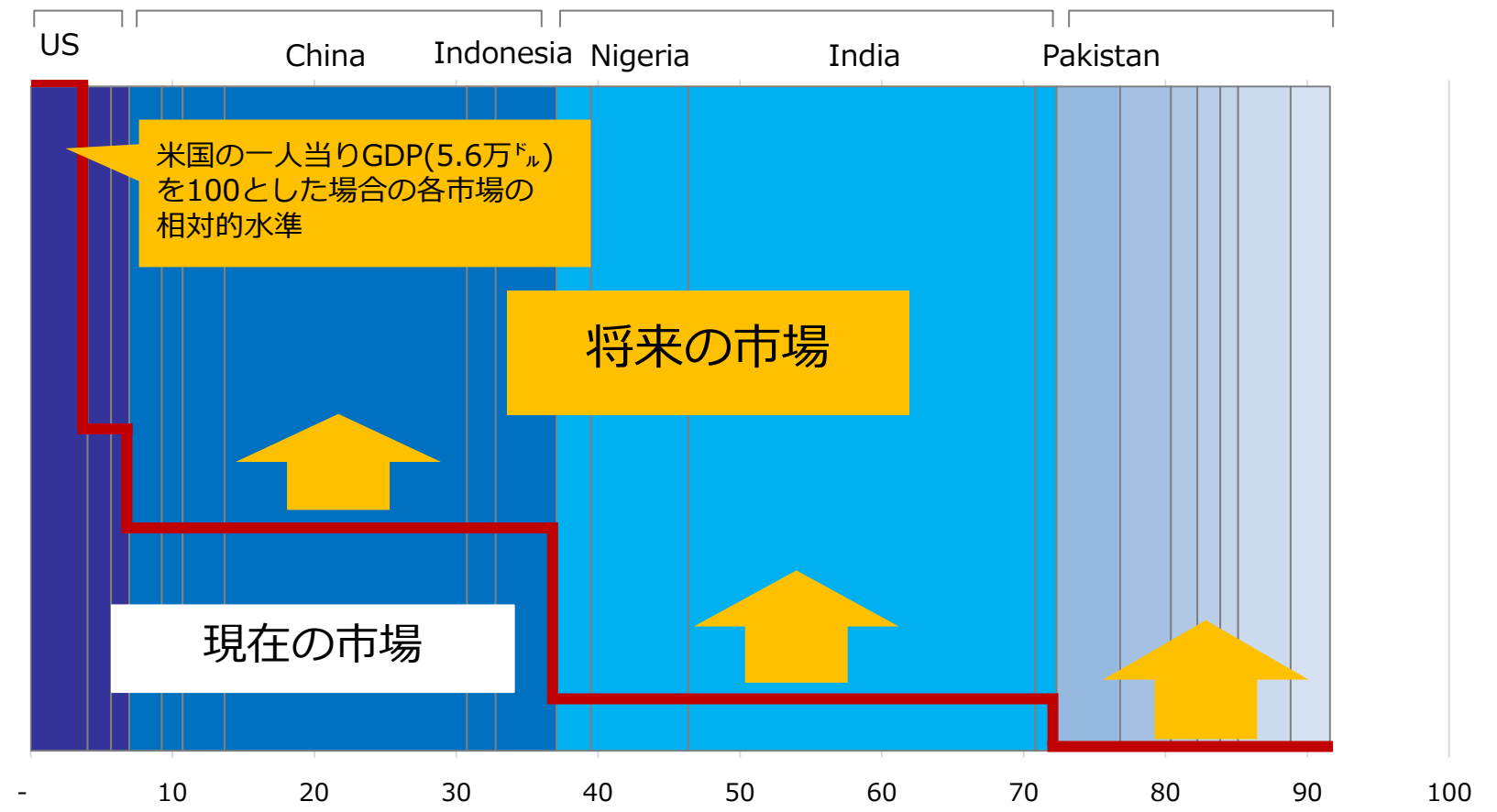
※ピジョン調べ

3. 第6次中期経営計画の位置づけ：上位20力国の詳細

	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

成熟市場 (2万ドル/人以上) **成長市場** (1万～2万ドル/人) **“次の波”** (5千～1万ドル/人) **“10年後”** (5千～1万ドル/人)



中国でも、中国以外でも、成長余地はまだまだ大きい（のびしろだらけ）

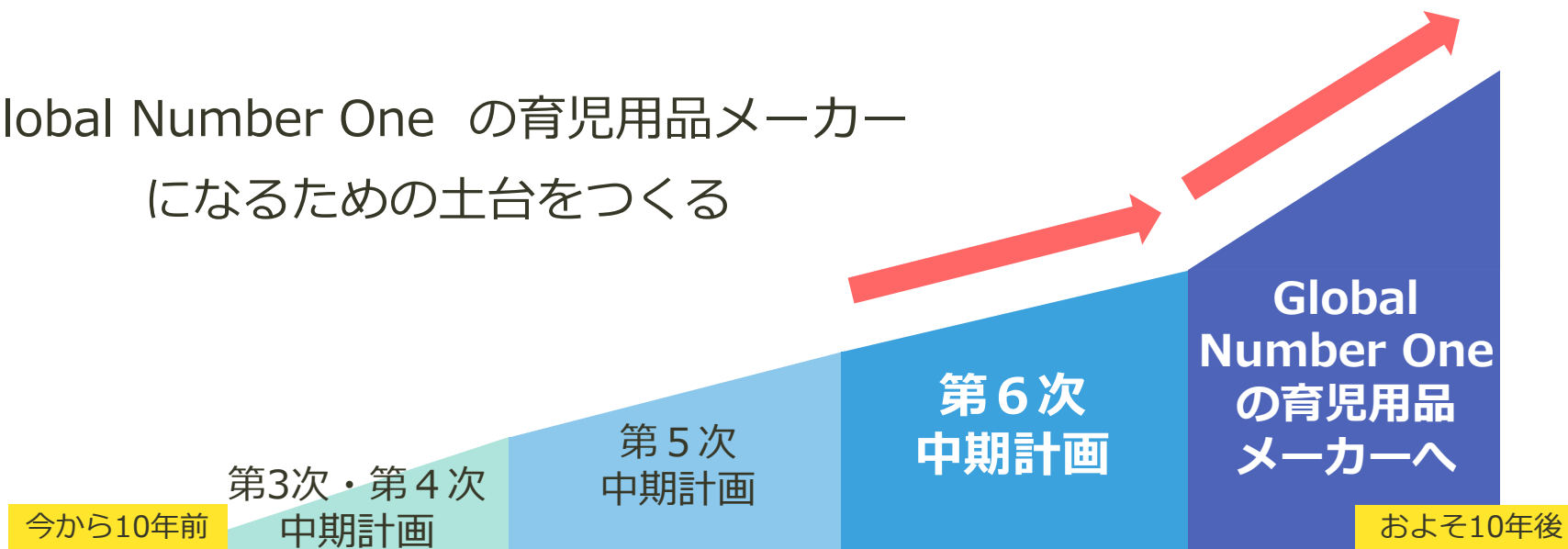
(百万人/年)
※ピジョン調べ

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



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 [※]	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)
売上高	94,640	99,800	102,300	110,000	+5.1%
売上総利益	44,688	47,600	50,800	55,000	+7.2%
営業利益	16,015	17,000	17,900	20,000	+7.7%
経常利益	16,462	17,000	17,900	20,000	+6.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	11,118	11,800	12,300	13,800	+7.5%
EPS (円)	92.84	98.53	102.70	115.23	
総利益率	47.2%	47.7%	49.7%	50.0%	
営業利益率	16.9%	17.0%	17.5%	18.2%	
経常利益率	17.4%	17.0%	17.5%	18.2%	
親会社株主に帰属 する当期純利益率	11.8%	11.8%	12.0%	12.5%	

17/1期実績

ROE 21.8%
ROIC 19.2%



第6次中期経営計画

22.0%以上
20.0%以上

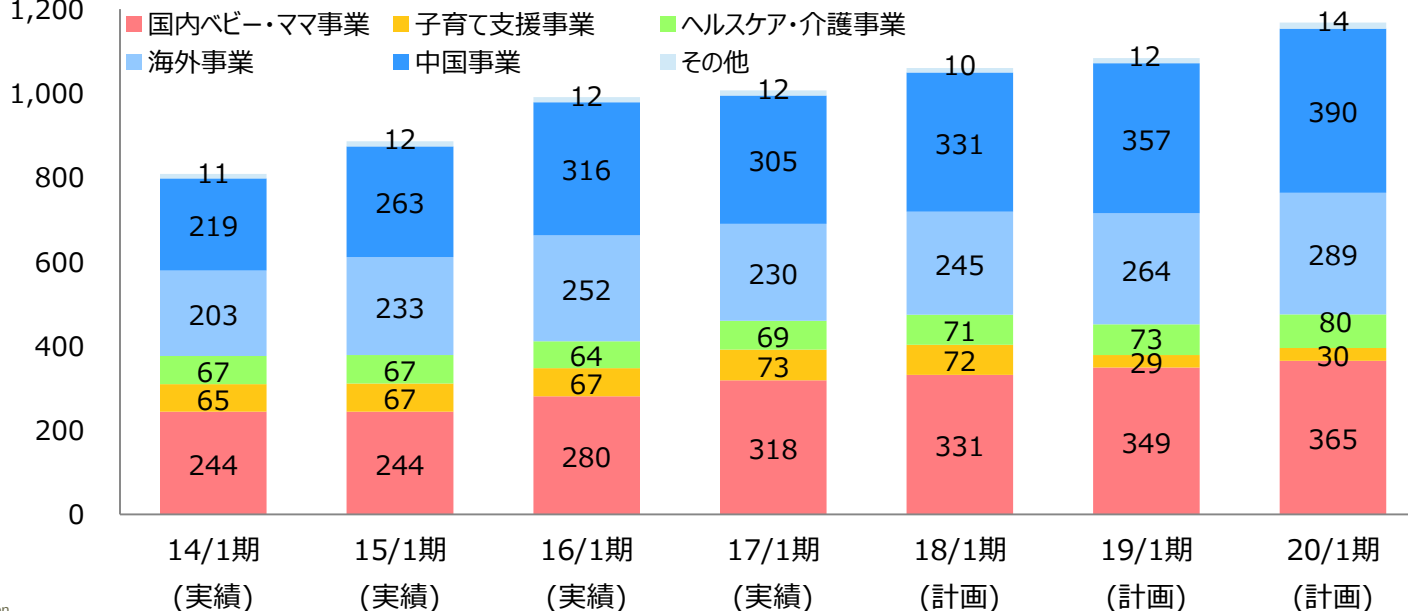
※ROE：自己資本純利益率、分母はいずれも期首・期末平均

※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 (年平均成長率)
	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	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%

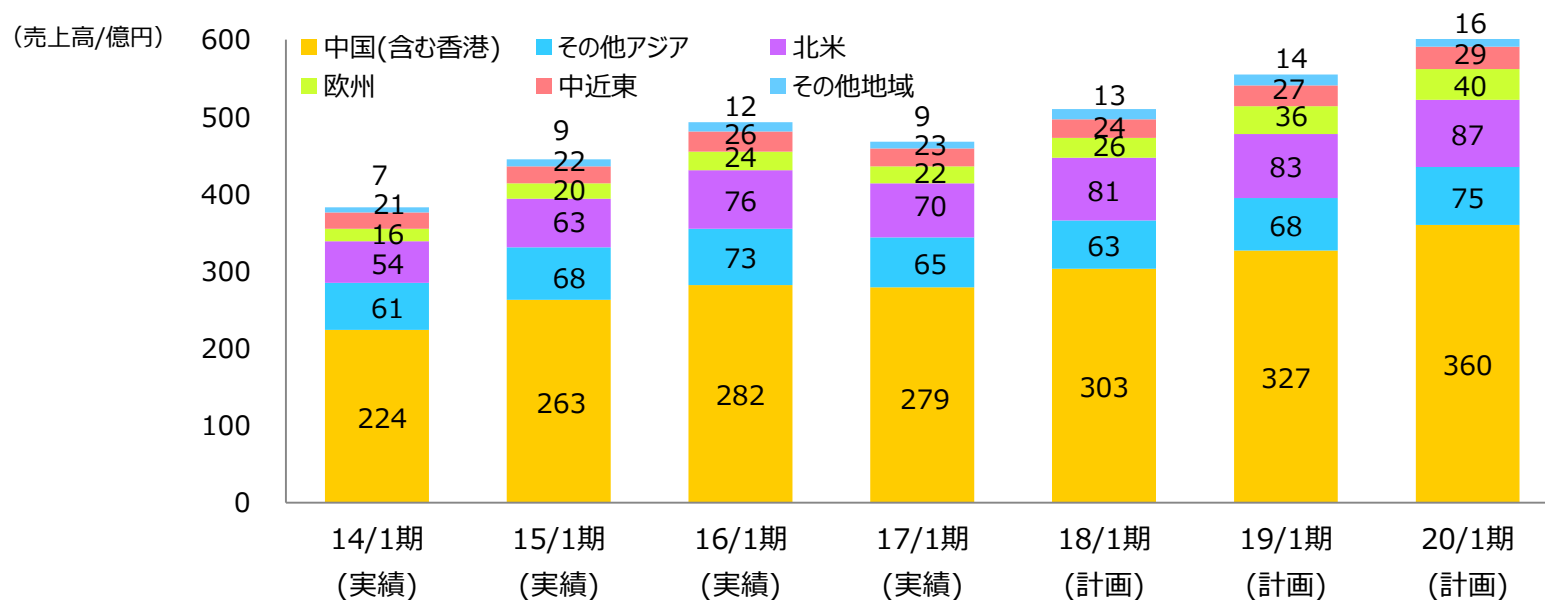
(売上高/億円) 1,200



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	
海外事業全体	47,247	49.9%	51,261	55,716	61,012	55.5%	+8.9%
中国（香港含む）	27,985	29.6%	30,336	32,727	36,015	32.7%	+8.8%
その他アジア	6,569	6.9%	6,348	6,863	7,534	6.8%	+4.7%
北米	7,061	7.5%	8,109	8,355	8,713	7.9%	+7.3%
欧州	2,262	2.4%	2,671	3,605	4,075	3.7%	+21.7%
中近東	2,382	2.5%	2,461	2,706	2,994	2.7%	+7.9%
その他地域	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

- ①Pigeon 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

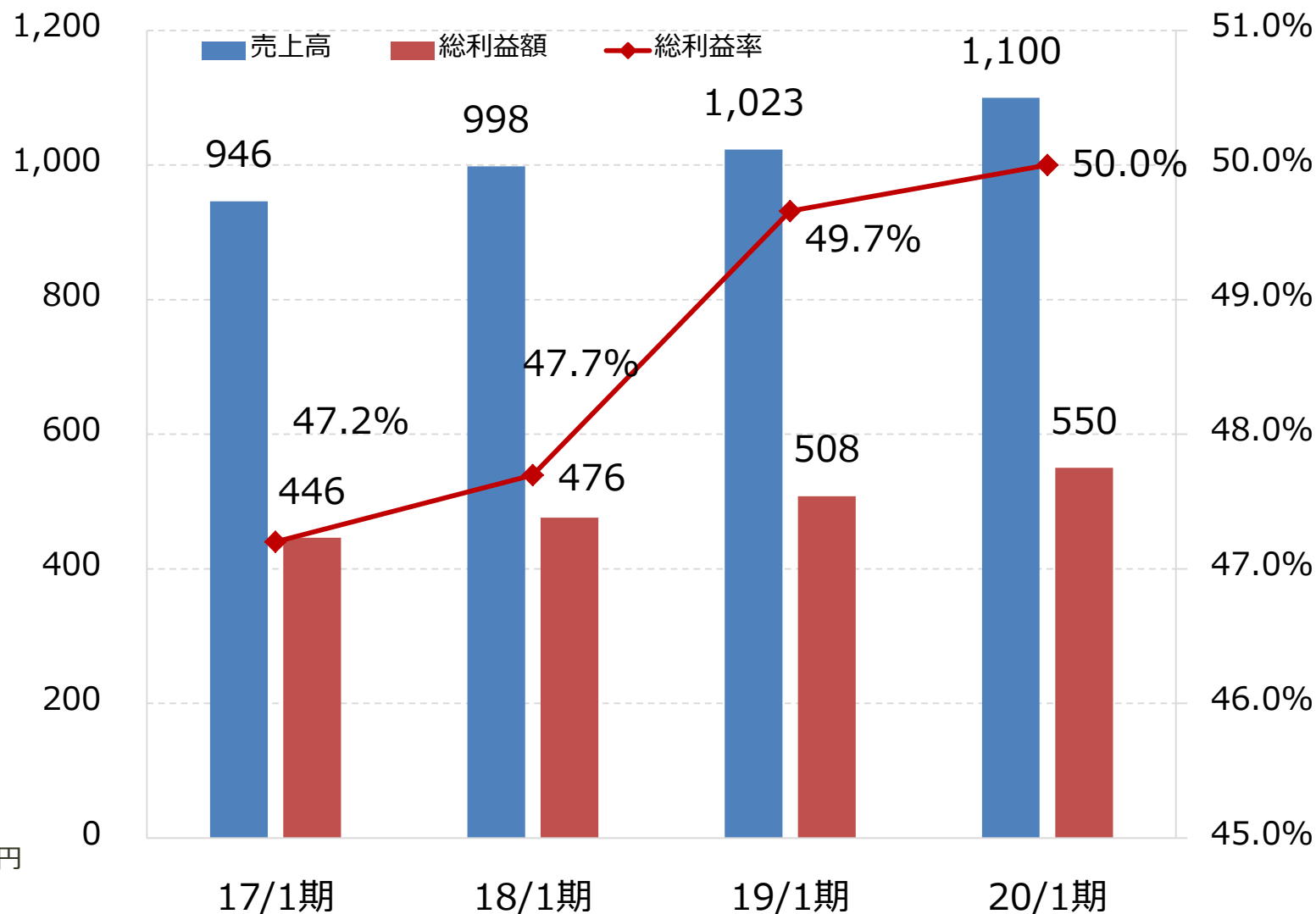


高収益体とキャッシュフロー経営への更なる進化

- グループ総利益の改善
- 物流費削減
- C C C改善

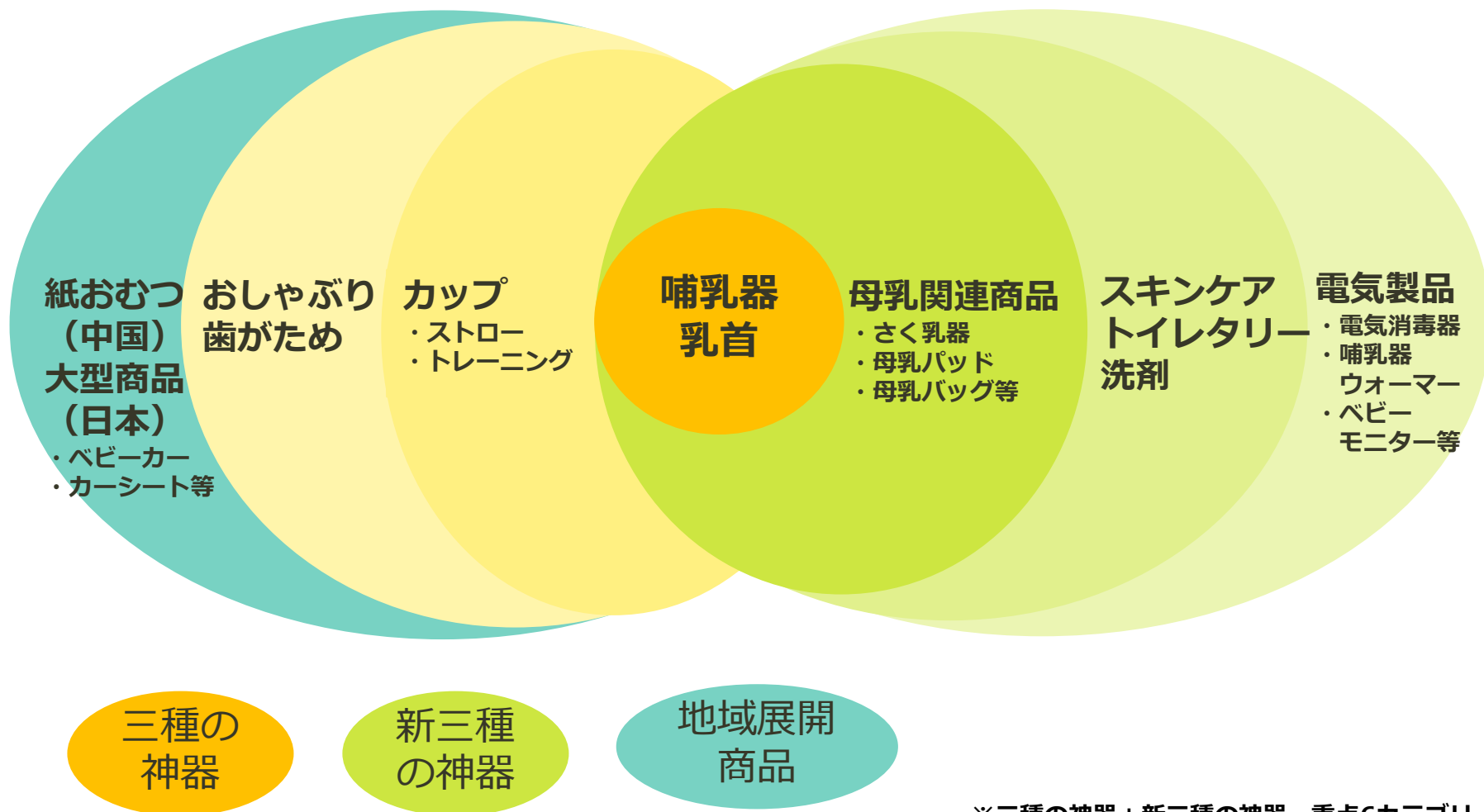
6. 中期経営計画 重点戦略：事業効率性・収益性の改善

売上の増加・ミックスの改善、生産性・調達の改善等



6. 中期経営計画 重点戦略：重点カテゴリ拡大戦略

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=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



事業成長

・哺乳器：各国において現状シェアから+15ポイント

・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



A collection of Laramore baby products, including baby monitors, video cameras, and mobile phones, displayed in their packaging. The products are arranged in a cluster, showing various models and features. The packaging is primarily purple and white, with images of babies and product details. The products include a baby monitor with a camera, a video camera, a mobile phone, and a baby monitor with a camera and a mobile phone. The products are arranged in a cluster, showing various models and features. The packaging is primarily purple and white, with images of babies and product details. The products include a baby monitor with a camera, a video camera, a mobile phone, and a baby monitor with a camera and a mobile phone.

- ・各国での病産院活動に加え、NICUとの取り組みを強化

【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

・ 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）

※PPM: Pigeon Productive Management

※SCM: Supply Chain Management

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

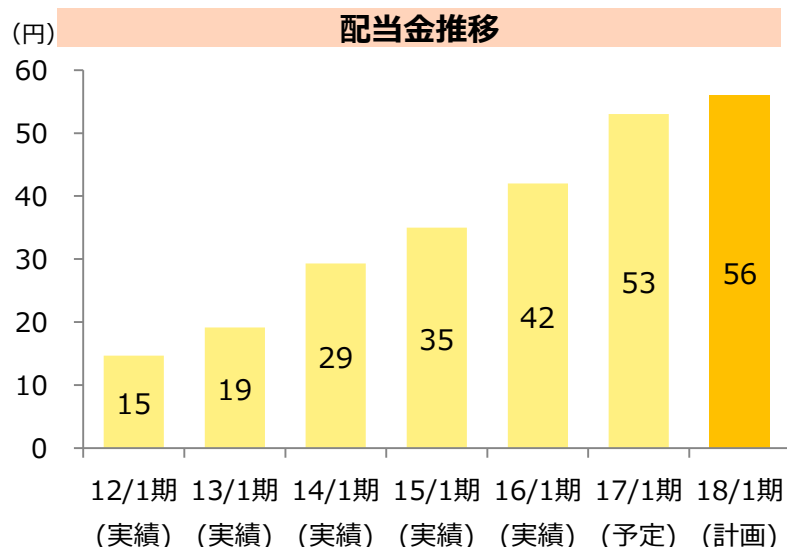
9. 企業価値の向上：資本政策・株主還元

- ・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

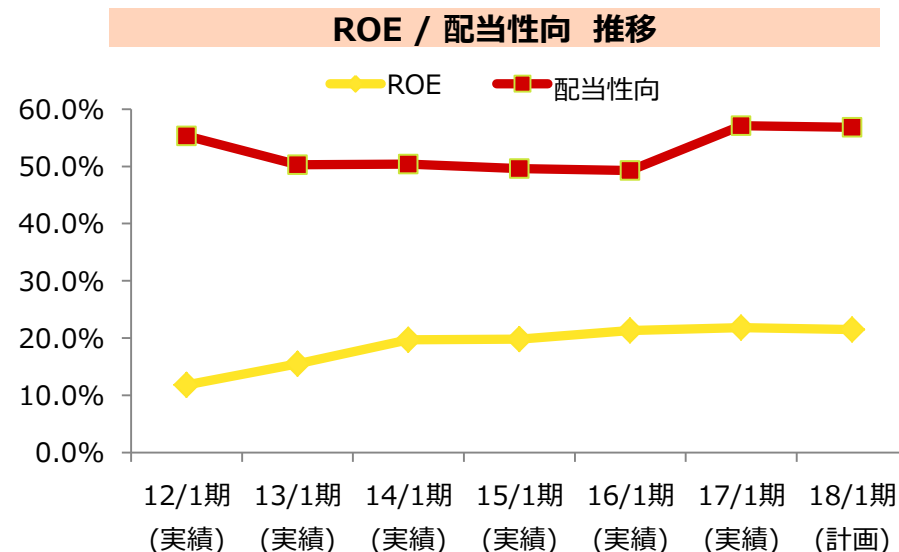
投資計画(M&A含)の内訳（3ヶ年総額：約200億円）

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
		総利益	447億円
		営業利益	160億円
	収益体制強化	総利益率	47.2%
		営業利益率	16.9%
		PVA・CCC	83億円・74日
事業戦略	グローバルでの成長	中国事業の成長	305億円
		ランシノの成長	99百万ドル
		将来への布石	育成市場強化・開拓
	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
		大型商品（日本）	10億円
		紙おむつ（中国）	9億円
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	

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。