

# 第三次中期経営計画

2008年 3月11日  
ピジョン株式会社  
(コード：7956)

代表取締役社長 大越 昭夫

# 目次

## I. 背景の把握

- ①経営理念及びドメイン ②第二次中期経営計画振り返り

## II. 中期事業方針

- ①グローバル化の推進 ②国内における事業展開 ③事業別ポートフォリオ

## III. 育児用品のグローバル化

- ①基本方針 ②中国での施策 ③事業基盤の整備 ④地域別売上推移

## IV. 国内における事業展開

- ①国内育児用品事業 ②子育て支援事業 ③ヘルスケア事業

## V. 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. 経営品質の向上

- ①営業利益率向上 ②資本政策・株主還元 ③CSR活動

# I. 背景の把握

- ① 経営理念及びドメイン
- ② 第二次中期経営計画振り返り

# 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』

妊娠、出産、子育て、そして介護を通して、  
手助けを必要とするすべての人々に、  
『愛』を具体的な商品やソフト・サービスの  
の形にして提供する

ドメイン

育児用品&  
女性ケア用品

子育て支援  
サービス

ヘルスケア  
(用品・サービス)

ドメスティック展開

グローバル展開

# I.背景の把握 ②第二次中期経営計画振り返り\_経営目標

経営目標 (単位:百万円)	第二次中期計画		08・1期実績		達成 状況
	目標額	比率	実績額	比率	
売上高	50,000	—	49,237	—	98.5%
売上総利益	19,750	39.5%	18,640	37.9%	▲1.6pt
営業利益	4,000	8.0%	3,192	6.5%	▲1.5pt
経常利益	3,750	7.5%	3,177	6.5%	▲1.0pt
ROA ※ 総資産経常利益率	—	10.0%	—	8.7%	▲1.3pt

※ROAにおける総資産は期首・期末平均

# I. 背景の把握 ②第二次中期経営計画振り返り\_セグメント推移

## セグメント別売上高推移

単位：億円	05・1期	06・1期	07・1期	08・1期	第二次 目標
<b>売上高</b>	<b>407</b>	<b>417</b>	<b>453</b>	<b>492</b>	<b>500</b>
国内育児用品	216	197	204	206	220
海外育児用品	55	80	102	138	80
子育て支援	38	44	48	48	70
女性ケア 他	28	30	34	36	35
介護用品	63	59	57	56	88
介護サービス	4	5	5	5	7

## セグメント別売上総利益推移

単位：億円	05・1期	06・1期	07・1期	08・1期	第二次 目標
<b>売上総利益</b>	<b>156</b>	<b>156</b>	<b>171</b>	<b>186</b>	<b>197</b>
国内育児用品	89	77	77	74	91
海外育児用品	28	40	53	73	44
子育て支援	6	6	7	6	14
女性ケア 他	9	10	11	12	13
介護用品	21	20	19	17	33
介護サービス	-	1	-	1	1

### 海外事業

中国、北米を中心とした  
想定を上回る事業拡大

(課題)

商品供給体制、事業運営  
体制の整備、強化

### 国内事業

市場競争激化と、それに  
伴う売上低迷、収益性悪化

(課題)

新たな商品分野・販売チャ  
ネルへの参入による事業  
成長と収益性確保

### 外部環境

- ・BRICsなどの急激な  
経済成長
- ・国内における少子・  
高齢化の進行
- ・ITビジネス市場の  
拡大

海外事業のさらなる拡大と、国内事業の再構築

# 第三次中期経営計画

5 2 (2009/1)期～5 4 (2011/1)期

中期経営計画スローガン

**GLOBAL Company** への飛躍

～チャレンジ、そして自立～

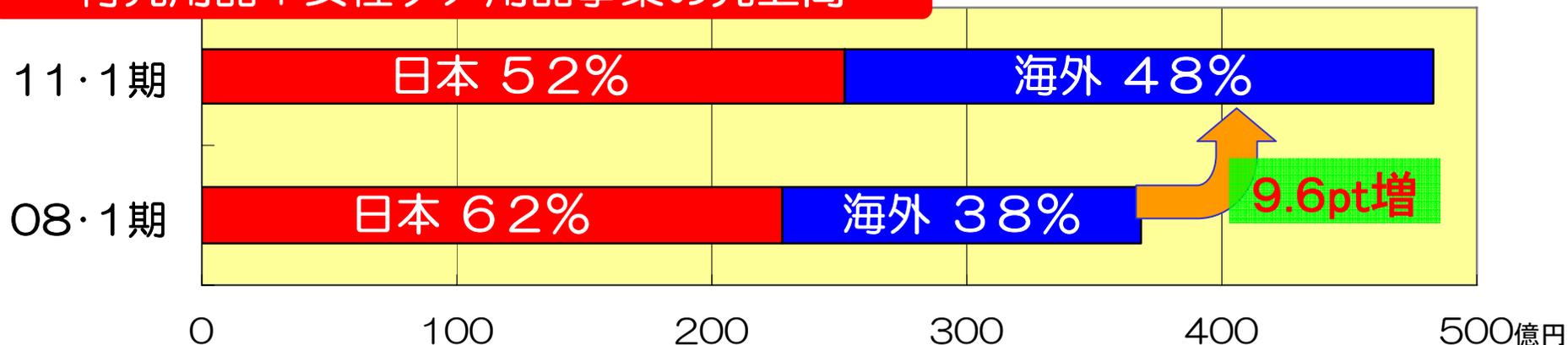
## Ⅱ. 中期事業方針

- ① グローバル化の推進
- ② 国内における事業展開
- ③ 事業別ポートフォリオ

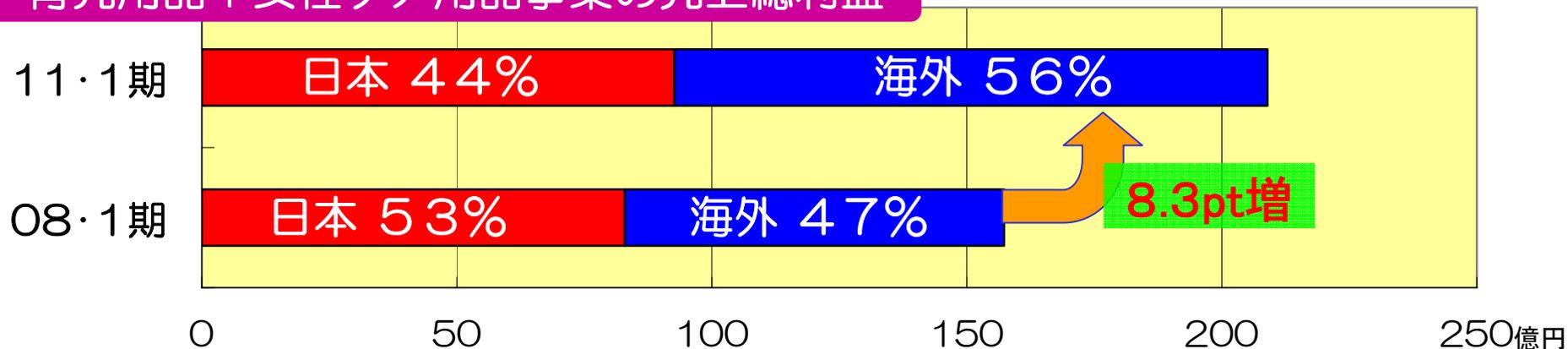
## Ⅱ. 中期事業方針 ① グローバル化の推進

### 育児用品と女性ケア用品における 一層のグローバル化を推進

#### 育児用品＋女性ケア用品事業の売上高



#### 育児用品＋女性ケア用品事業の売上総利益

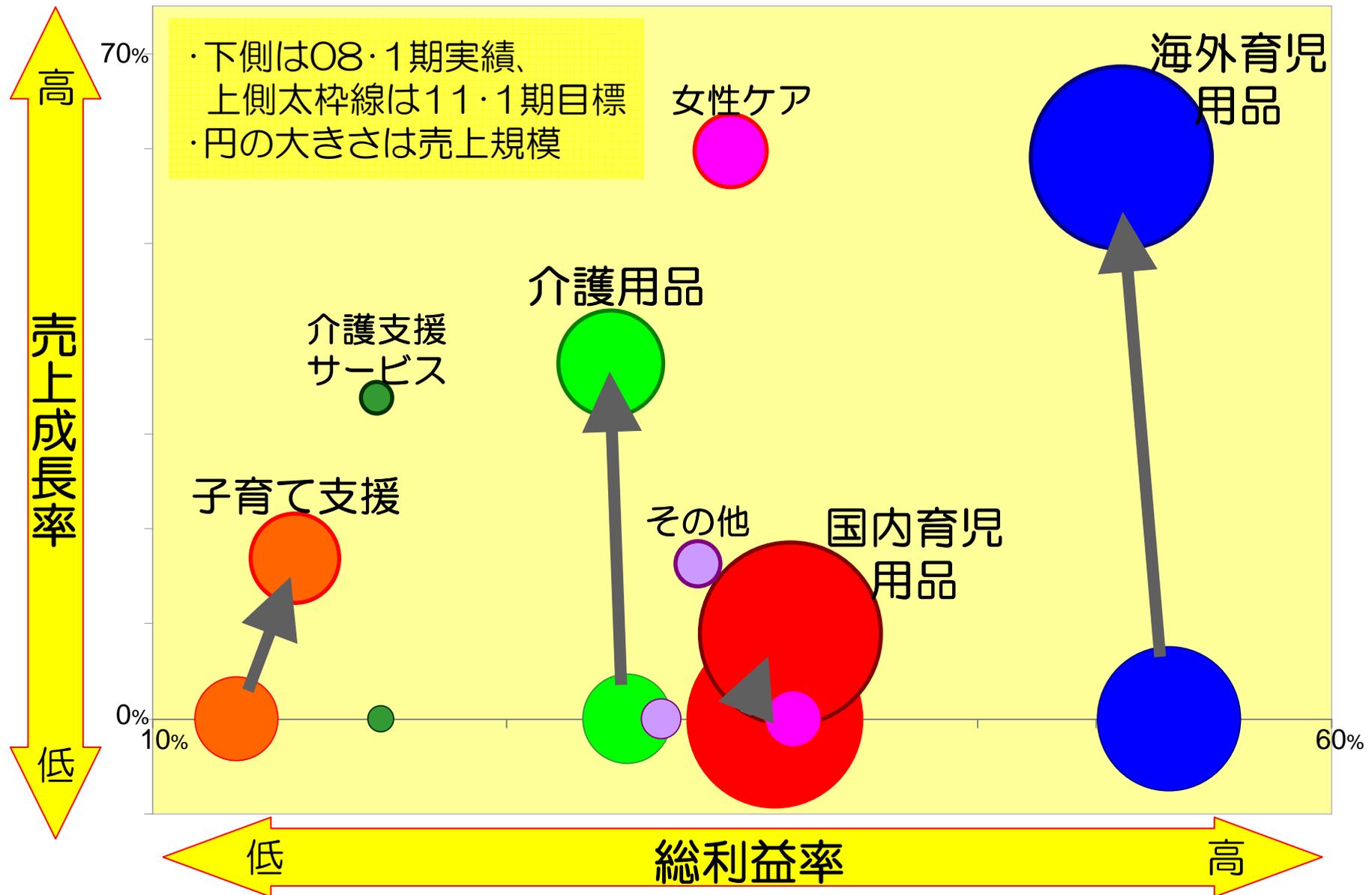


## Ⅱ. 中期事業方針 ② 国内における事業展開

既存事業における基盤を維持する中で、  
新たな成長事業を育成

	育児事業	ヘルスケア事業
既存	<p>育児用品 </p> <p>子育て支援サービス</p>	<p>介護用品 </p> <p>介護支援サービス</p>
新規育成	<p>IT通販 </p> <p>新規カテゴリ</p> <p>新たな市場機会を創出し、 市場での存在感を向上</p>	<p>老化予防用品 </p> <p>シニア人口の増加に対する 新たな市場の創出</p>

## Ⅱ.中期事業方針 ③ 事業別ポートフォリオ



## Ⅳ. 育児用品のグローバル化

- ① 海外事業の基本方針
- ② 中国での施策
- ③ 海外事業基盤の整備
- ④ 地域別売上推移

## Ⅲ. 育児用品のグローバル化 ① 海外事業の基本方針

### グループ最大の成長ドライバーとして強化

#### 市場

中国・米国を重点国とし、新たにインド開拓に着手

#### 中国

販売体制・新製品等、面を積極的に拡大

#### 米国・欧州

LANVINOH.

「母乳関連」でのシェアアップと、おむつかぶれクリーム等、周辺カテゴリ拡大

#### その他の既存マーケット

地域特性に応じたマーケティングを強化

#### 新規市場

インドでの市場調査を受けた参入戦略の実行等、将来の成長市場を開拓

#### 内部

商品供給、開発体制や人材育成等、事業基盤の整備

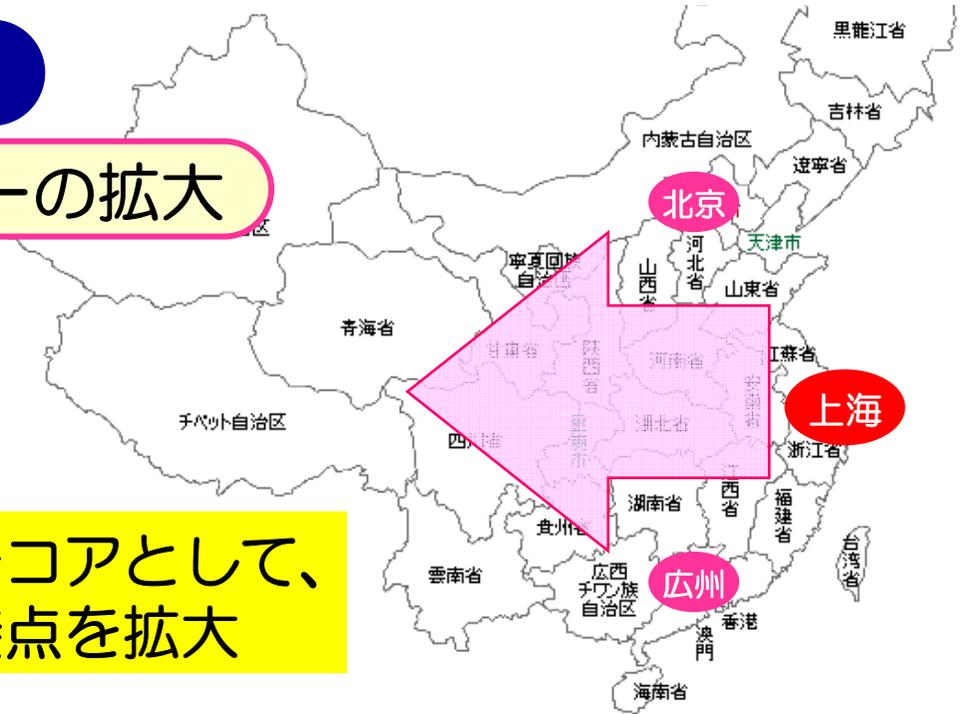
# Ⅲ. 育児用品のグローバル化 ②中国での施策

## スピードを持った拡大

### 販売網拡充とピジョンコーナーの拡大



地方支店をコアとして、顧客との接点を拡大



### 新製品の積極投入によるカテゴリ拡大



## Ⅲ. 育児用品のグローバル化 ③ 海外事業基盤の整備

### マーケティングの強化

地域の特性に応じたプロモーション展開や  
新製品開発ができる体制に強化



ローカライズ商品

### 供給体制の整備

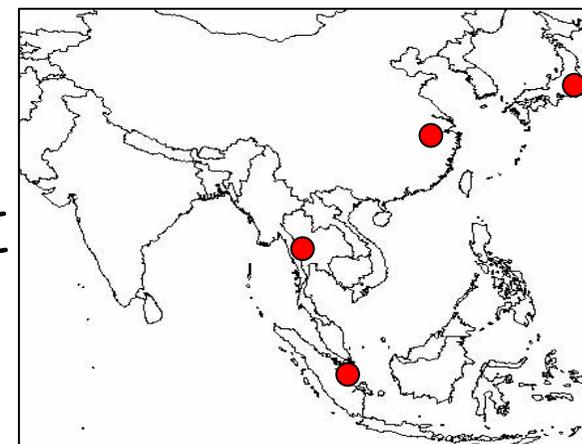
本格稼動する中国新工場その他、全体の設備投資における40%程度を海外で実行



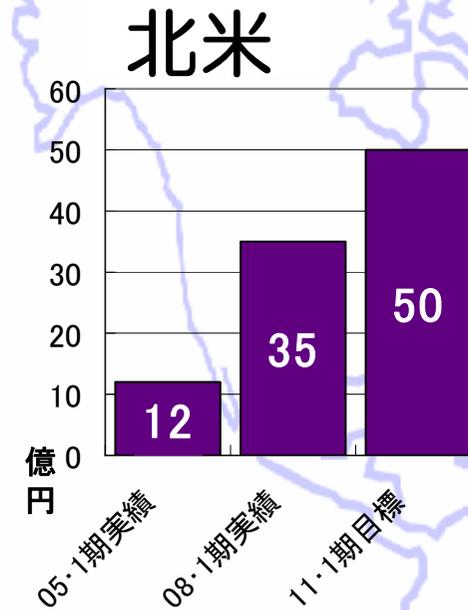
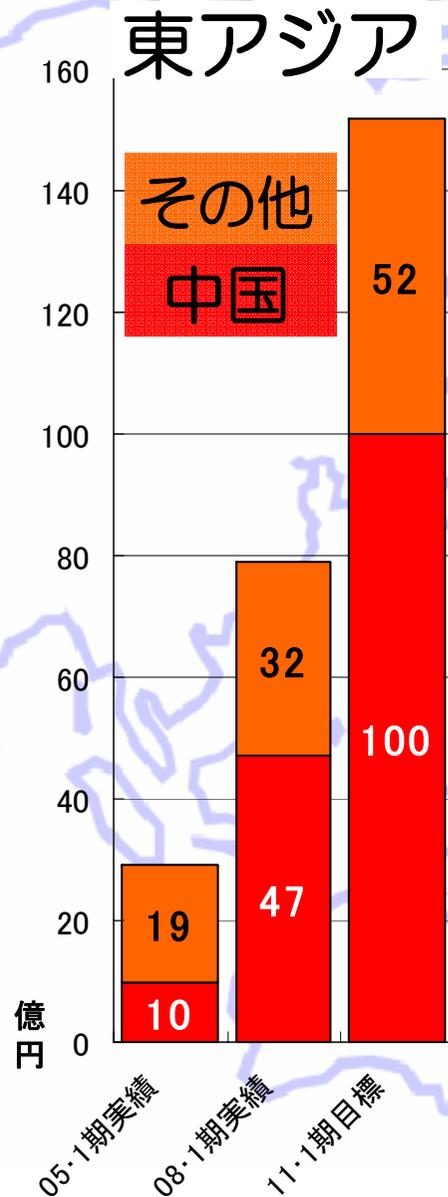
中国新工場

### 開発・品質管理体制の整備

現地スタッフ育成と共に、拠点の人材を  
増強し、現地ニーズに応じた開発の実現と  
信頼性の高い品質管理体制を構築



# Ⅲ. 育児用品のグローバル化 ④地域別売上推移



為替レートの設定：1US\$ = ¥105

## IV. 国内における事業展開

- ① 国内育児用品の展開  
ダイレクト・コミュニケーション強化
- ② 子育て支援事業の品質向上
- ③ ヘルスケア事業の新分野開拓  
介護用品事業の再生

## IV.国内事業 ①国内育児用品の展開

研究での差別化を核に、新たな市場機会を創出

### 新たなチャレンジ

IT事業

**pigeon mall**

新カテゴリ商品

### 既存カテゴリ



### Global展開可能な商品の開発

### 研究開発での差別化

顧客に響く情報を持った商品の提供



## IV.国内事業 ①ダイレクト・コミュニケーション強化

### 顧客にメッセージを伝える接点の一層の強化

#### マタニティイベントの向上



#### 未来の顧客への伝達



#### ITの活用



会員・アクセス数  
を増加



pigeon mall

BtoC販売事業  
にリンクする  
仕組づくり

## IV.国内事業 ②子育て支援事業の品質向上

### 事業基盤を整備し、サービス品質を向上

#### 成長事業の加速

少子化対策・両立支援の要請



事業所内保育・ベビーシッター事業での積極展開



提案機能の強化



顧客ニーズに応じたサービスの提供

#### 運営基盤の整備

- ・ 保育スタッフを中心に人材教育を充実
- ・ ベビーシッター等の運営システム、サービス管理機能の整備

ピジョン・ハートナー  
オープンカレッジ



運営体制の向上



# IV.国内事業 ③ヘルスケア事業の新分野開拓

## 新たなピジョンファンの獲得

### ターゲット

困り事を感じ始めた高齢者で、  
核は70歳代の女性

機能減退  
自覚

情報収集  
不安

### ブランド浸透

顧客に響く施策の積極展開



## エイジング ソリューション

### 研究発の商品展開

発育

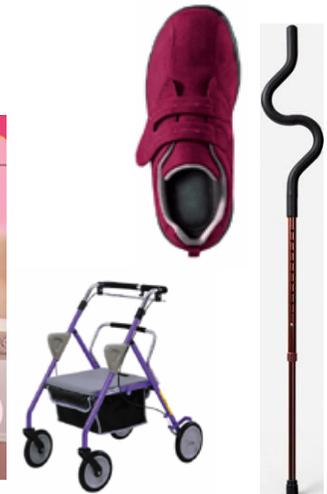
減退

歩くこと(歩行)  
手を使うこと(手指操作)  
食べること(摂食)

誕生

老

歩行関連から順次  
新製品を積極投入



## IV.国内事業 ③介護用品事業の再生

### 介護用品再成長のためのシナリオ実行

#### 事業基盤の再構築

介護用品を **ハビナス** ブランドに統合

**ピジョン**

一般流通チャンネル



**ピジョン タヒラ**

専門チャンネルへの販社化

カテゴリを集中して新製品  
を投入し、売上を回復



施設・病院

介護専門業者

代理店を活用した  
オペレーションの改善

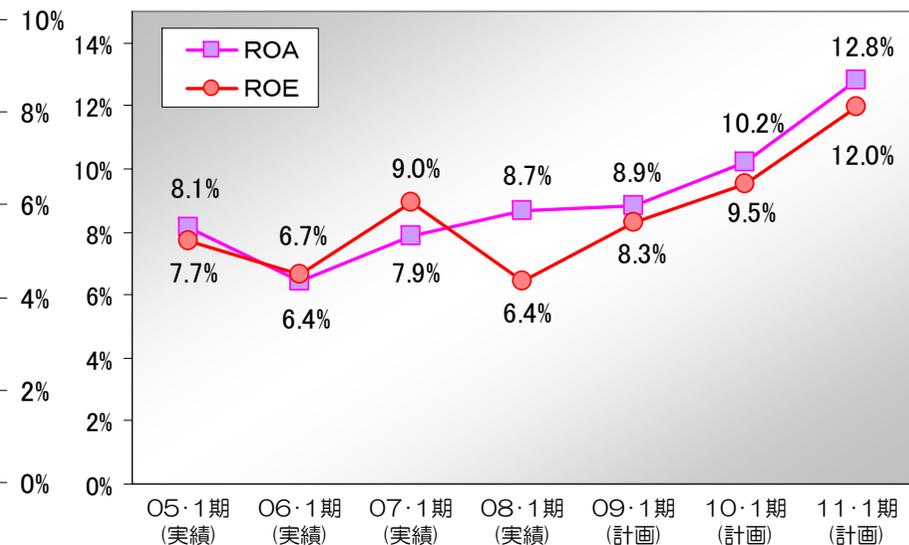
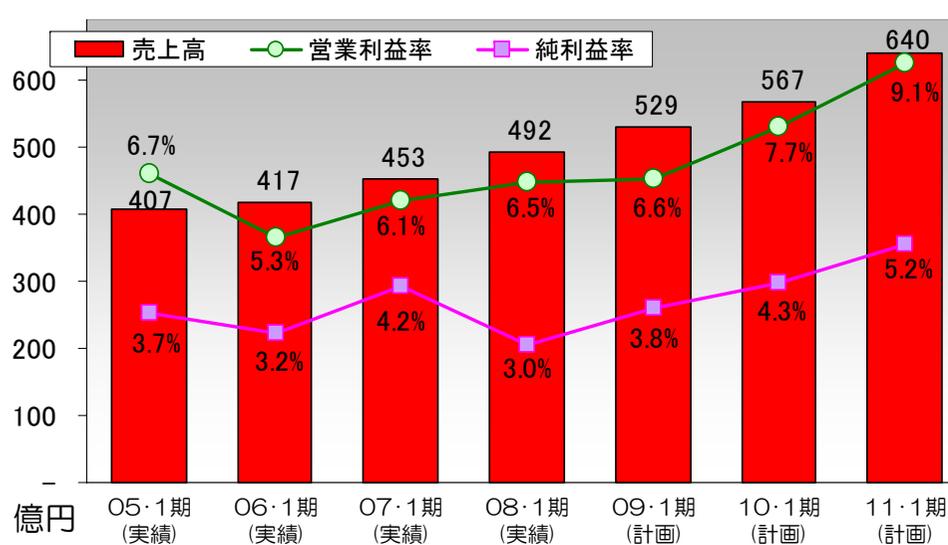
## V. 定量目標

- 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

# V. 定量目標 ① 経営目標

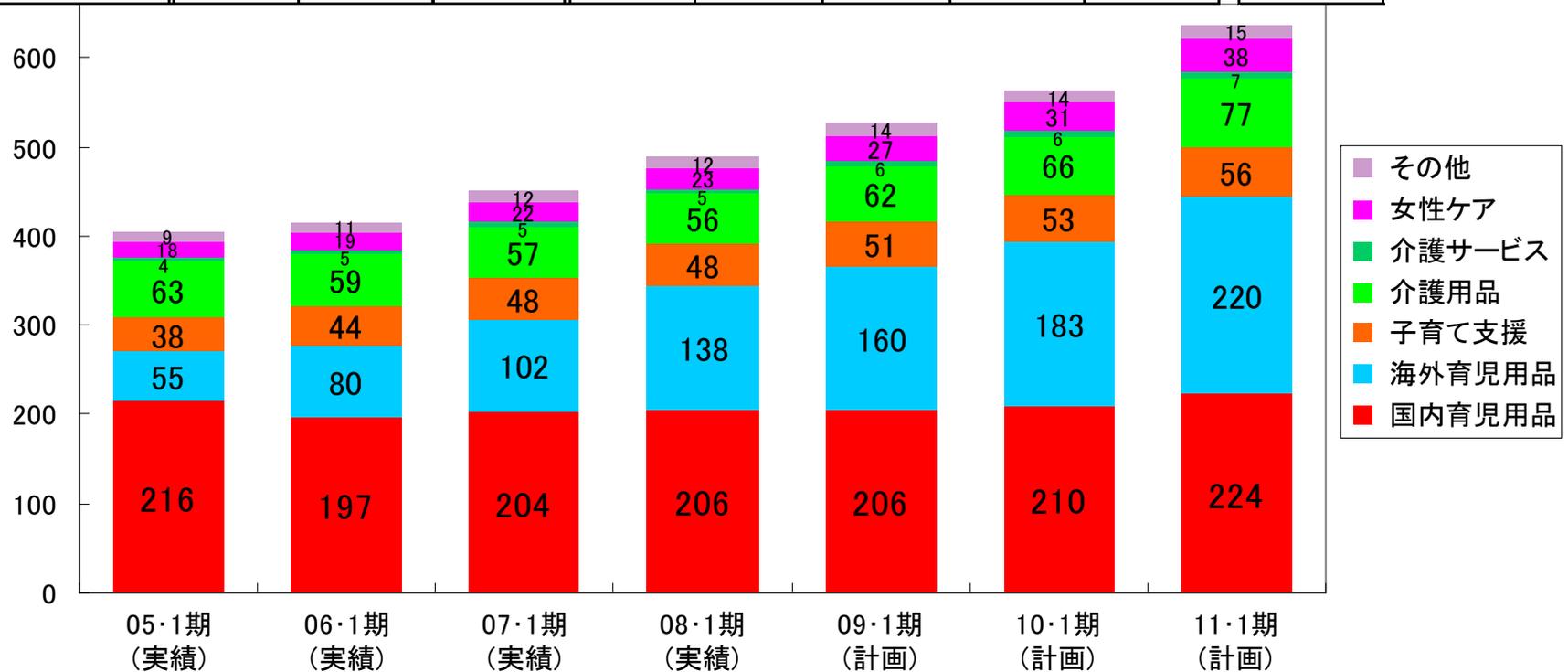
単位：億円	08・1期 (実績)	09・1期 (計画)	10・1期 (計画)	11・1期 (計画)	伸び率 (対08・1期)
売上高	492	529	567	640	30.0%
売上総利益	186	199	218	247	32.8%
営業利益	31	34	43	58	81.7%
経常利益	31	34	41	56	76.2%
当期純利益	14	20	24	33	124.3%
EPS (円)	73	100	123	165	
総利益率	37.9%	37.7%	38.5%	38.7%	
営業利益率	6.5%	6.6%	7.7%	9.1%	
経常利益率	6.5%	6.4%	7.3%	8.8%	
純利益率	3.0%	3.8%	4.3%	5.2%	
ROA	8.7%	8.9%	10.2%	12.8%	
ROE	6.4%	8.3%	9.5%	12.0%	

※EPSの株式数は潜在株式調整前  
 ※ROAは総資産経常利益率、ROEは自己資本当期純利益率で、分母は期首・期末平均 (いずれも想定)



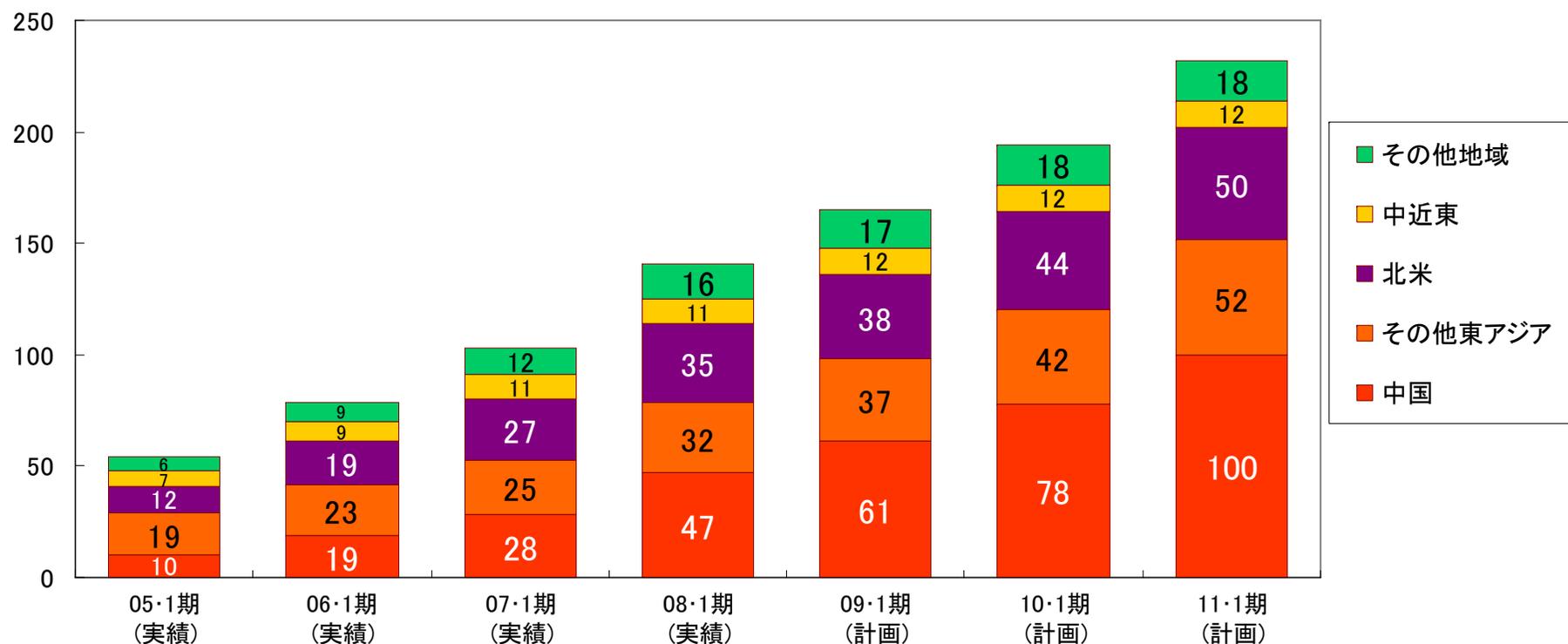
# V.定量目標 ②事業セグメント別 売上・利益計画

単位：億円	08・1期 (実績)	構成比	総利益率	09・1期 (計画)	10・1期 (計画)	11・1期 (計画)	構成比	総利益率	伸び率 (対08・1期)
<b>売上高</b>	<b>492</b>	100.0%	37.9%	<b>529</b>	<b>567</b>	<b>640</b>	100.0%	38.7%	30.0%
国内育児用品	206	41.9%	36.4%	206	210	224	35.1%	37.1%	8.9%
海外育児用品	138	28.1%	53.2%	160	183	220	34.4%	51.1%	58.9%
子育て支援	48	9.9%	13.6%	51	53	56	8.9%	16.1%	16.8%
介護用品	56	11.5%	30.2%	62	66	77	12.2%	29.4%	37.3%
介護支援サービス	5	1.1%	19.7%	6	6	7	1.1%	19.5%	33.7%
女性ケア	23	4.9%	37.2%	27	31	38	6.0%	34.5%	59.7%
その他	12	2.6%	31.6%	14	14	15	2.3%	33.1%	16.3%
海外事業	143	29.1%	53.1%	167	195	234	36.6%	51.3%	63.1%



## V.定量目標 ③海外地域別 売上計画

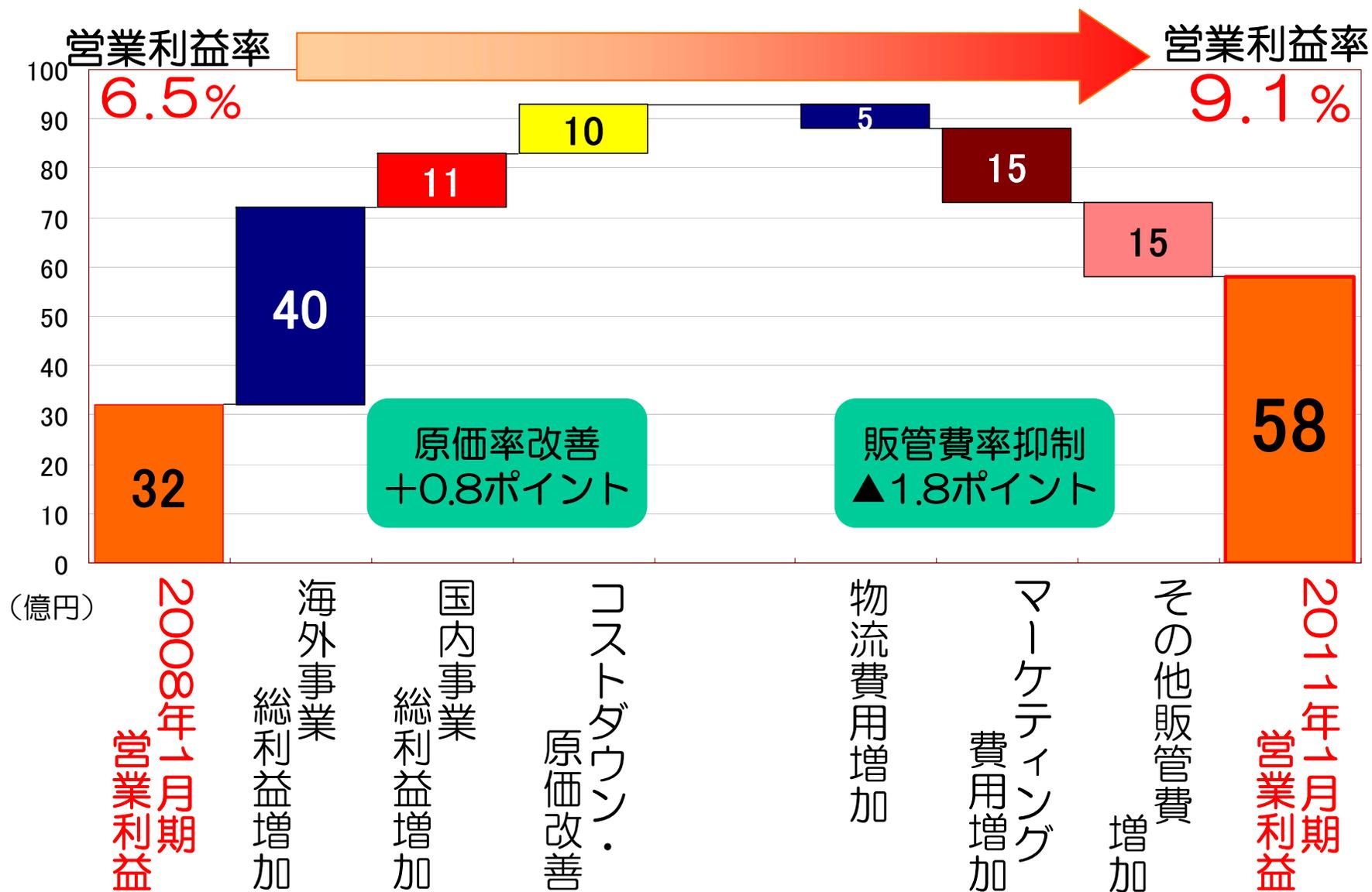
単位：億円	08・1期 (実績)	全社 構成比	09・1期 (計画)	10・1期 (計画)	11・1期 (計画)	全社 構成比	伸び率 (対08・1期)
<b>海外事業売上高</b>	<b>143</b>	<b>29.1%</b>	<b>167</b>	<b>195</b>	<b>234</b>	<b>36.6%</b>	<b>63.1%</b>
中国	47	9.7%	61	78	100	15.7%	110.7%
その他東アジア	32	6.7%	37	42	52	8.2%	59.5%
北米	35	7.2%	38	44	50	7.9%	42.0%
中近東	11	2.3%	12	12	12	1.9%	8.0%
その他地域	16	3.3%	17	18	18	2.9%	15.2%



## VI. 経営品質の向上

- ① 営業利益率向上の取組
- ② 資本政策・株主還元
- ③ CSR活動の拡大

# VI.経営品質の向上 ①営業利益率向上の取組



## VI.経営品質の向上 ②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：125億円(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

設備投資計画の内訳 (3カ年総額)

海外事業成長	24.0億円
国内事業成長	13.0億円
国内基盤整備	16.5億円
その他投資	7.5億円

- ・ 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
- ・ 中期計画最終年度に総還元性向50%以上を目指し、自社株買いも含め、機動的に株主還元の拡充を行う
- ・ 自己資本当期純利益率 (ROE) を12%以上に改善する

## V.経営品質の向上 ③CSR活動の拡大

### 社会への貢献



ベイベー  
Style



従来からの、経営理念に基づく「事業活動」や、20年を超えた「育樹」を通じた貢献、「ISO 14001」等の環境対策に加え、グローバル視点での活動を検討

### 社内体制の整備

リスクマネジメントの徹底  
ガバナンス



経営の透明性を  
高め、企業倫理を守る  
体制の一層の向上



コンプライアンス

社員との関係

ワーク・  
ライフ  
バランスを持った  
労働環境の整備



## 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。