



2018年1月期（61期）決算説明会

2018年3月6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

タイトル・目次 **1 - 2**

2018年1月期 業績報告 **3 - 16**

2019年1月期 経営計画 **17 - 23**

企業価値向上にむけて **24 - 28**

2018年1月期 業績報告

決算ハイライト（連結）



(単位：百万円)	17/1 期		18/1 期					
	実 績	前期比	期初計画	修正計画	実 績	期初計画比	修正計画比	前期比
売上高	94,640	102.6%	99,800	101,200	102,563	102.8%	101.3%	108.4%
営業利益	16,015	110.3%	17,000	18,700	19,412	114.2%	103.8%	121.2%
経常利益	16,462	109.2%	17,000	18,600	20,129	118.4%	108.2%	122.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	11,118	109.0%	11,800	13,000	14,515	123.0%	111.7%	130.5%
純資産	53,736	105.8%	58,830	61,171	62,812	106.8%	102.7%	116.9%
総資産	78,889	106.7%	78,984	82,147	84,467	106.9%	102.8%	107.1%
EPS (円)	92.84	109.2%	98.53	108.55	121.20	123.0%	111.7%	130.6%
BPS (円)	437.43	105.7%	479.12	498.66	506.79	105.8%	101.6%	115.9%
ROE	21.8%	—	21.5%	23.2%	25.7%	—	—	—
ROIC	19.2%	—	19.9%	21.7%	22.2%	—	—	—

* 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）

比較損益（連結）



(単位：百万円)	17/1 期		18/1 期			
	実績	構成比	実績	構成比	前期比	摘 要
売上高	94,640	100.0%	102,563	100.0%	108.4%	■主な販売費及び 一般管理費の増減 人 件 費 + 510百万円 販売促進費 + 412百万円 市場調査費 + 327百万円 発送配達費 + 292百万円
売上原価	49,951	52.8%	51,990	50.7%	104.1%	
売上総利益	44,688	47.2%	50,572	49.3%	113.2%	
販管費	28,673	30.3%	31,159	30.4%	108.7%	
営業利益	16,015	16.9%	19,412	18.9%	121.2%	
営業外損益	447	0.5%	716	0.7%	160.2%	
経常利益	16,462	17.4%	20,129	19.6%	122.3%	
特別損益	▲228	▲0.2%	787	0.8%	—	
非支配株主に帰属 する当期純利益	224	0.2%	244	0.2%	109.2%	
親会社株主に帰属 する当期純利益	11,118	11.8%	14,515	14.2%	130.5%	

事業セグメント別実績（連結）



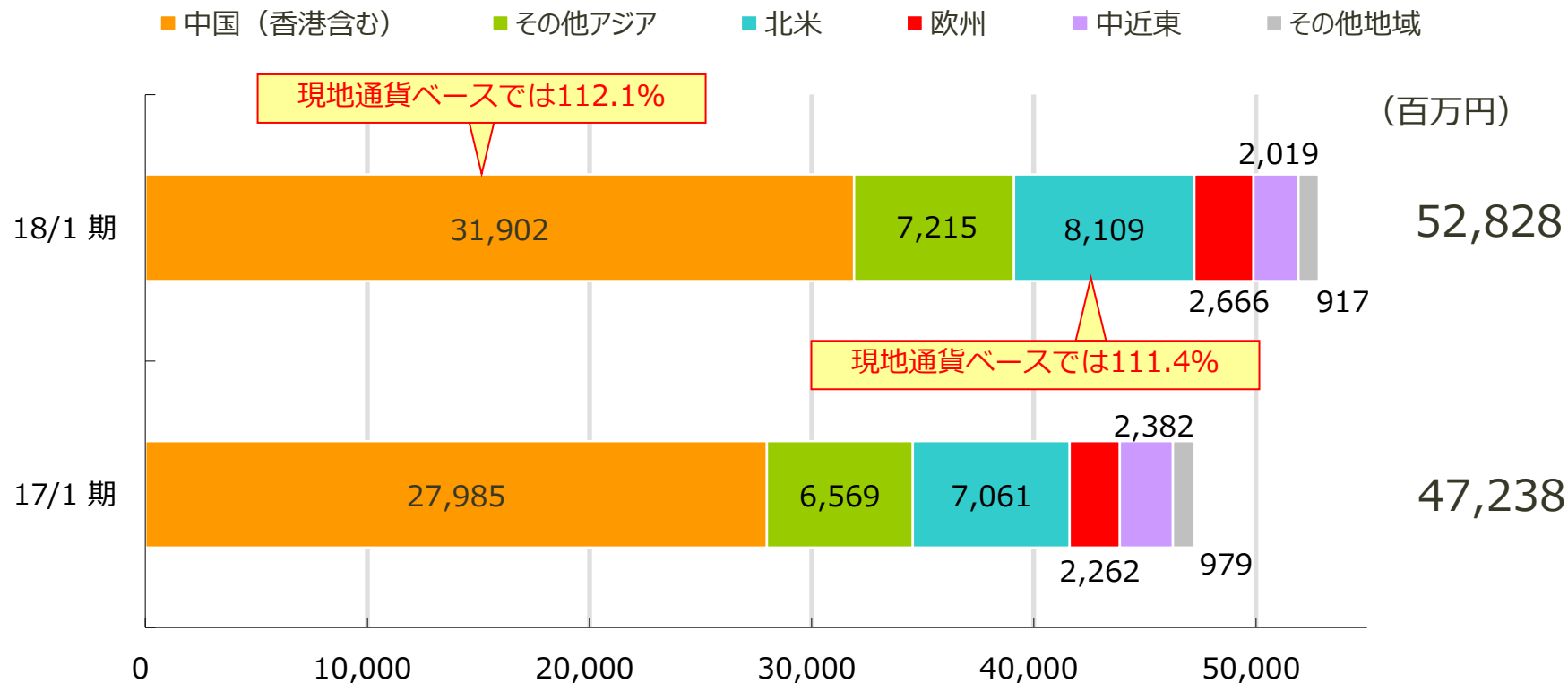
(単位：百万円)	17/1期				18/1期				
	実績	構成比	総利益率	セグメント利益	実績	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
連結計上額	94,640	100.0%	47.2%	16,015	102,563	100.0%	108.4%	49.3%	19,412
国内BM事業	31,823	33.6%	47.0%	4,818	33,841	33.0%	106.3%	48.9%	5,928
子育て支援事業	7,393	7.8%	10.6%	211	7,541	7.4%	102.0%	10.4%	218
HC・介護事業	6,901	7.3%	31.4%	445	7,058	6.9%	102.3%	31.3%	468
海外事業	23,051	24.4%	55.6%	4,861	25,427	24.8%	110.3%	57.1%	5,841
中国事業	30,533	32.3%	44.6%	8,355	34,494	33.6%	113.0%	47.2%	9,716
セグメント間消去	▲6,337	▲6.7%	—	—	▲7,090	▲6.9%	—	—	—
その他	1,273	1.3%	15.6%	162	1,289	1.3%	101.3%	12.8%	126

※当期より、これまで調整額に含めておりました配賦不能営業費用のうち、研究・開発部門に関わる費用を各報告セグメントのセグメント利益に含めて計上しております。また、前年同期の数値も、変更後の算定方法に基づいた数値となっております。

※連結計上額のセグメント利益は調整（配賦不能営業費用の控除）を行い、連結損益計算書の営業利益と一致しております。

※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



※【平均レート】 18/1 月期 : 1ドル112.16円 1元16.62円 ← 17/1月期 : 1ドル108.77円 1元16.35円

2018年1月期の重点課題



● 国内ベビー・ママ事業

- 重点6カテゴリの強化
 - ・ 哺乳器・乳首カテゴリにおける高い市場シェアの維持を目指した競合企業対策の徹底
 - ・ さく乳器カテゴリでの高い市場シェアの維持に向けた施策・投資等
- ベビーカー等大型商品の市場シェア向上を目指した、積極的な販売・マーケティング・投資活動の実行（目標金額シェア16%）
- 医療従事者との協働を目指した普及活動の推進



● 子育て支援事業

- 事業の位置づけの明確化と、収益性改善につながる事業効率化
- 社員の処遇改善と保育人材の確保・育成による保育サービスの品質確保
- 危機管理の強化等、安全対策の更なる深耕

● ヘルスケア・介護事業

- 販売・流通体制の整備と強化による事業成長の実現
- 介護現場のプロと連携し、在宅介護を支援する商品コンセプト・アイデアの構築
- 事業体制の効率化による収益性向上



2018年1月期の重点課題



● 海外事業・中国事業（共通）

- 重点6カテゴリの強化
 - ・ 哺乳器・乳首カテゴリの更なるシェア拡大
 - ・ さく乳器カテゴリの拡大に向けた施策の実行

● 海外事業（中国以外）

- ランシノ事業（特に欧州市場）における積極的事業拡大と収益性向上
- インド事業の事業拡大、工場稼働率改善による収益性改善
- アフリカ等、次期中期経営計画以降の成長に向けた新規参入市場の検討

● 中国事業

- 購買層の拡大に伴う高成長の継続
- ECチャネルの成長等に対応した、販売・流通体制の再構築
- 紙おむつ事業の確実な成長



国内ベビー・ママ事業の状況



● 大型商品

- プレミアムシングルタイヤベビーカー『Fino』発売
- ベビーカー市場シェア向上 最高値20.7%を記録（2017年9月）

● 新商品

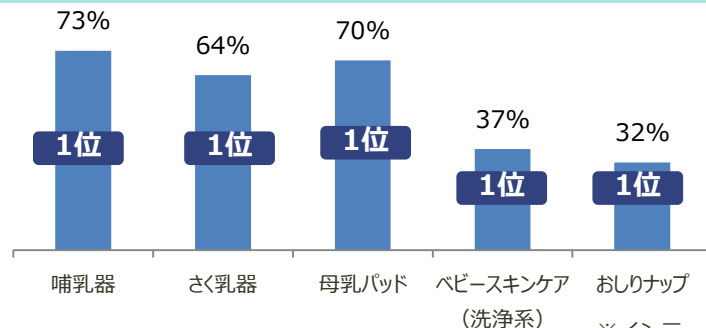
- シアバター配合『ベビーミルクローション うるおいプラス』発売
- 『母乳パッド フィットアップ®サラッと超吸収』発売
- 美しいフォルムとかわいいデザイン「母乳実感® 哺乳びん my Precious」新発売 他

● ダイレクトコミュニケーション

- 医療従事者向けピジョンセミナー 20回開催 参加者数約2,000名
- 出産前の方対象「プレママクラス」 18回開催 参加者数約1,300名



2018年1月期 マーケットシェア



2018年春 発売の主な新商品



薬用全身泡ソープ（ももの葉）



赤ちゃんのぷちアイス
かぼちゃ & さつまいも

子育て支援事業、ヘルスケア・介護事業の状況



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54施設（国立病院機構等含まない）

ヘルスケア・介護事業

● ピジョンタヒラ

- 主力商品の介護用『おしりふき』『介護の口腔ケアシリーズ』が販売好調
- 小売ルートでの販売が好調

● ピジョン真中

- 訪問介護・デイサービス佐野が順調に推移



介護の商品キーワード



新製品



保育施設での様子

海外事業の状況

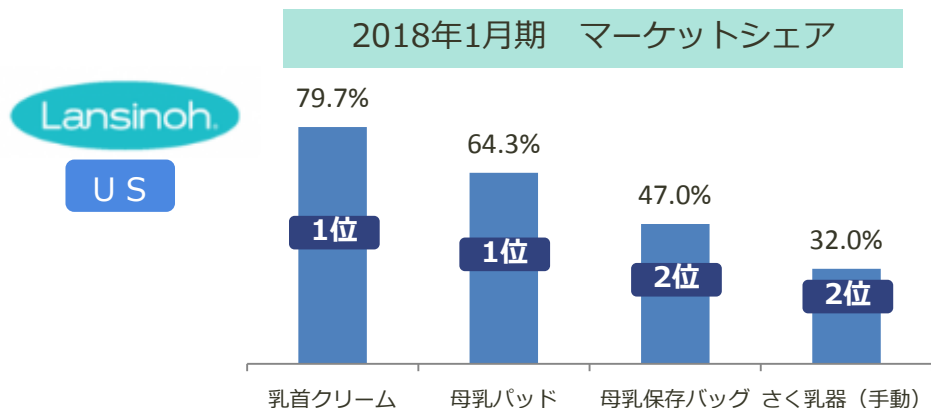


● アジア市場

- インド : 薬局配荷店舗数約30,000店突破、工場稼働率向上
- インドネシア : 子会社化完了し、今後インドネシアでのマーケティングを強化
- ランシノ中国 : Eコマースを中心に販売好調（オンライン比率約80%）

● 北米・欧州市場

- 北 米 : 新規チャネル（DMEルート）にて電動さく乳器販売好調
乳首クリーム、母乳パッド 引き続きシェアNo.1
- 欧 州 : ベネルクスとドイツにおける販売拡大
トルコにおける新工場稼働率好調



<インド> 店頭画像

中国事業の状況



● 商品販売状況について

- 哺乳器・乳首などの主力商品の消費者購買は順調
- 2017年上市新商品は81SKUによる売上拡大
→特にディズニーシリーズ商品（哺乳器、おしゃぶり、カップ等）販売好調
- Eコマース、旗艦店を中心に販売強化（売上前期比75%増）



＜中国＞
シリコンコーティング
哺乳器

● ブランディング、母乳育児啓発活動

- ピジョンコーナーをリニューアルし、ブランディング活動を更に強化
- SNS等利用したデジタルマーケティングによるオンライン活動を強化し、ダイレクトコミュニケーションを促進
- 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
→母乳育児相談室の設置、医療従事者向けセミナー開催等



店頭



産後ケアの活動
月子センター



展示会

<参考> 連結貸借対照表（ハイライト）

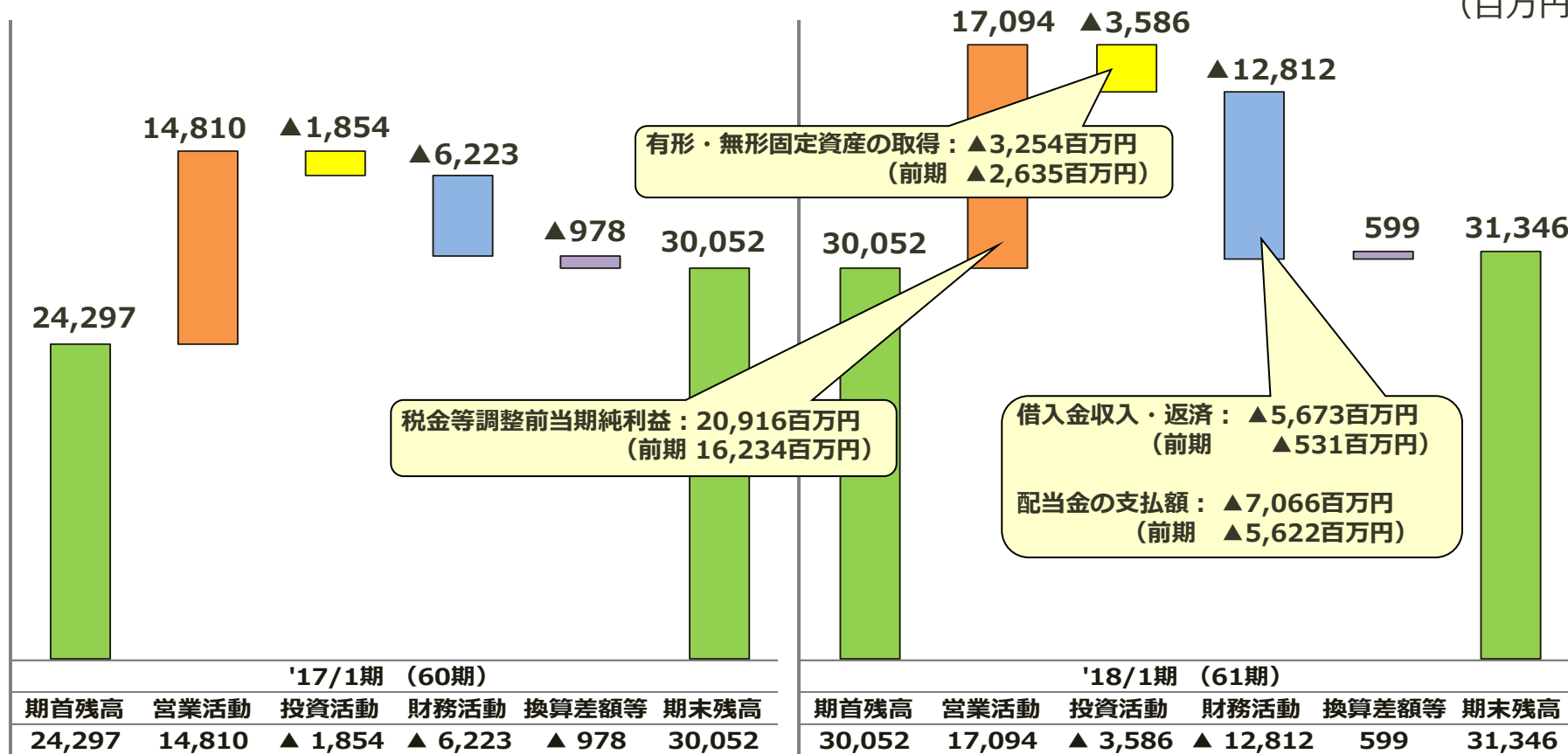


(単位：百万円)	17/1 期末	18/1 期末		
	実績	実績	前期末比 (金額)	前期末比 (%)
現金及び預金	30,052	31,346	+1,294	104.3%
受取手形及び売掛金	16,103	16,440	+337	102.1%
たな卸資産	7,603	8,713	+1,109	114.6%
支払手形及び買掛金	4,857	5,194	+336	106.9%
電子記録債務	1,693	1,797	+104	106.1%
借入金	5,699	0	▲5,699	-
純資産	53,736	62,812	+9,075	116.9%
総資産	78,889	84,467	+5,578	107.1%
自己資本比率	66.4%	71.9%	-	+5.5pt

<参考> 連結キャッシュフロー比較



(百万円)



<参考> 投資関連指標等（連結）



(単位：百万円)	17/1 期		18/1 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）	1,250	2,498	1,252	3,546
減価償却費（※ 2）	1,191	2,357	1,206	2,444
研究開発費（※ 3）	1,085	2,263	1,221	2,670

※ 1 有形および無形固定資産（長期前払費用含む）

※ 2 減価償却費（のれん償却含む）

※ 3 人件費を含めた研究開発活動にかかる費用の総額

2019年1月期 経営計画

2019年1月期 経営計画（連結）



(単位：百万円)	18/1 期			19/1 期		
	実績	構成比	前期比	計画	構成比	前期比
売上高	102,563	100.0%	108.4%	107,000	100.0%	104.3%
営業利益	19,412	18.9%	121.2%	20,400	19.1%	105.1%
経常利益	20,129	19.6%	122.3%	20,400	19.1%	101.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	14,515	14.2%	130.5%	14,100	13.2%	97.1%
純資産	62,812	—	116.9%	68,648	—	109.3%
総資産	84,467	—	107.1%	90,996	—	107.7%
EPS（円）	121.20	—	130.6%	117.73	—	97.1%
BPS（円）	506.79	—	115.9%	554.68	—	109.5%
ROE *	25.7%	—	—	22.2%	—	—
ROIC *	22.2%	—	—	21.7%	—	—

※【想定レート】19/1月期：1ドル107.00円 1元17.00円 ← 【実績レート】18/1月期：1ドル112.16円 1元16.62円

※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）

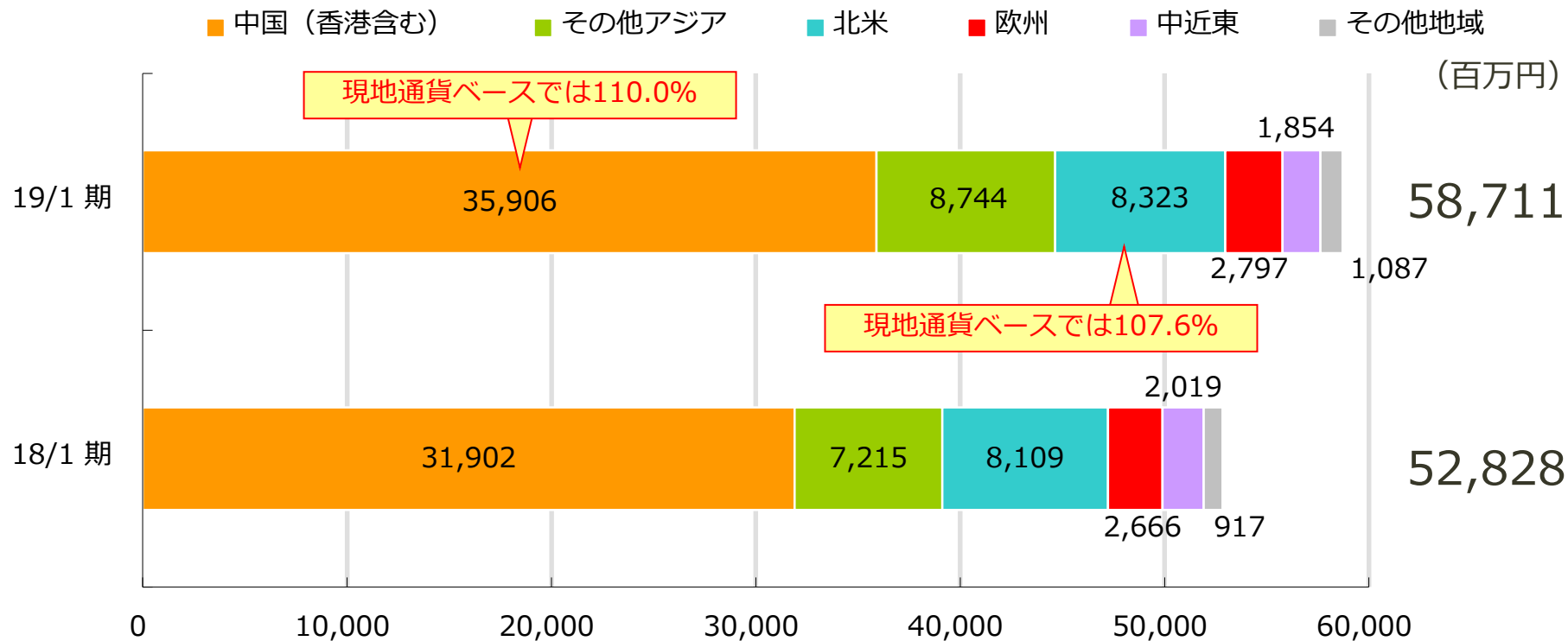
事業セグメント別売上計画（連結）



(単位：百万円)	18/1 期（参考値）				19/1 期				
	実績	構成比	総利益率	セグメント利益	計画	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
連結計上額	102,563	100.0%	49.3%	19,412	107,000	100.0%	104.3%	51.1%	20,400
国内BM事業	33,841	33.0%	48.9%	5,928	35,452	33.1%	104.8%	49.1%	6,116
子育て支援事業	7,541	7.4%	10.4%	218	4,309	4.0%	57.1%	13.7%	69
HC・介護事業	7,058	6.9%	31.3%	468	7,228	6.8%	102.4%	32.1%	424
中国事業	34,494	33.6%	54.7%	11,643	38,742	36.2%	112.3%	54.5%	12,776
シンガポール事業	10,286	10.0%	47.0%	2,415	11,781	11.0%	114.5%	46.8%	2,341
ランシノ事業	12,532	12.2%	56.4%	1,365	13,118	12.3%	104.7%	57.9%	1,717
セグメント間取引消去	▲4,479	▲4.4%	-	-	▲4,926	▲4.6%	-	-	-
その他	1,289	1.3%	12.8%	126	1,296	1.2%	100.5%	11.5%	110

※18/1期における数値は、現時点での試算に基づく参考値となります。

海外地域別 売上計画



※【想定レート】 19/1 月期：1ドル107.00円 1元17.00円 ← 【実績レート】 18/1月期：1ドル112.16円 1元16.62円

2019年1月期重点課題



● 国内ベビー・ママ事業

- 重点6カテゴリの強化
 - ・ 哺乳器・乳首カテゴリにおける高い市場シェアの維持を目指した競合企業対策の徹底
 - ・ さく乳器カテゴリでの高い市場シェアの維持に向けた施策・投資等
- ベビーカー等大型商品の市場シェア向上を目指した、積極的な販売・マーケティング・投資活動の実行（第6次中計目標金額シェア25%）
- 医療従事者との協働を目指した普及活動の推進



Runfeeの全面リニューアル

● 子育て支援事業

- 事業の位置づけの明確化と、収益性改善につながる事業効率化
- 社員の処遇改善と保育人材の確保・育成による保育サービスの品質確保
- 危機管理の強化等、安全対策の更なる深耕

● ヘルスケア・介護事業

- 販売・流通体制の整備と強化による事業成長の実現
- 介護現場のプロと連携し、在宅介護を支援する商品コンセプト・アイデアの構築
- 事業体制の効率化による収益性向上



● シンガポール事業・ランシノ事業・中国事業（共通）

- 重点6カテゴリの継続的な強化
 - ・ 哺乳器・乳首カテゴリの更なるシェア拡大
 - ・ さく乳器カテゴリの拡大に向けた施策の実行

● シンガポール事業

- 中間層向け商品ものづくりの強化
- インド事業の事業拡大、工場稼働率改善による収益性改善
- インドネシアの生産効率改善、新製品生産に向けた準備
- アフリカ等、次期中期経営計画以降の成長に向けた新規参入市場の検討

● ランシノ事業

- 重点国（特に欧州）における積極的事業拡大と収益性向上
- 新たな販売チャネル（ECやDMEルート）での取り組み強化
- ランシノ中国 リアル店舗販売拡大

● 中国事業

- 購買層の拡大に伴う高成長の継続
- ECチャネルの成長等に対応した、販売・流通体制の再構築
- 紙おむつ事業の確実な成長



<中国> 展示会



<中国> 2017年新商品

【第6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、連結総還元性向55%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	16/1期		17/1期		18/1期		19/1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)	20	22	25 (記念配3円含)	28 (記念配3円含)	31	35	34	34
配当性向	49.3%		57.1%		54.5%		57.8%	

※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。また、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。

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

	17/1期		18/1期		19/1期
	中間 (実績)	通期 (実績)	中間 (実績)	通期 (実績)	通期 (見込)
設備投資額 (※1)	1,773	3,036	1,252	3,546	6,400
減価償却費 (※2)	1,216	2,474	1,206	2,444	4,200

※1 有形および無形固定資産 (長期前払費用含む)

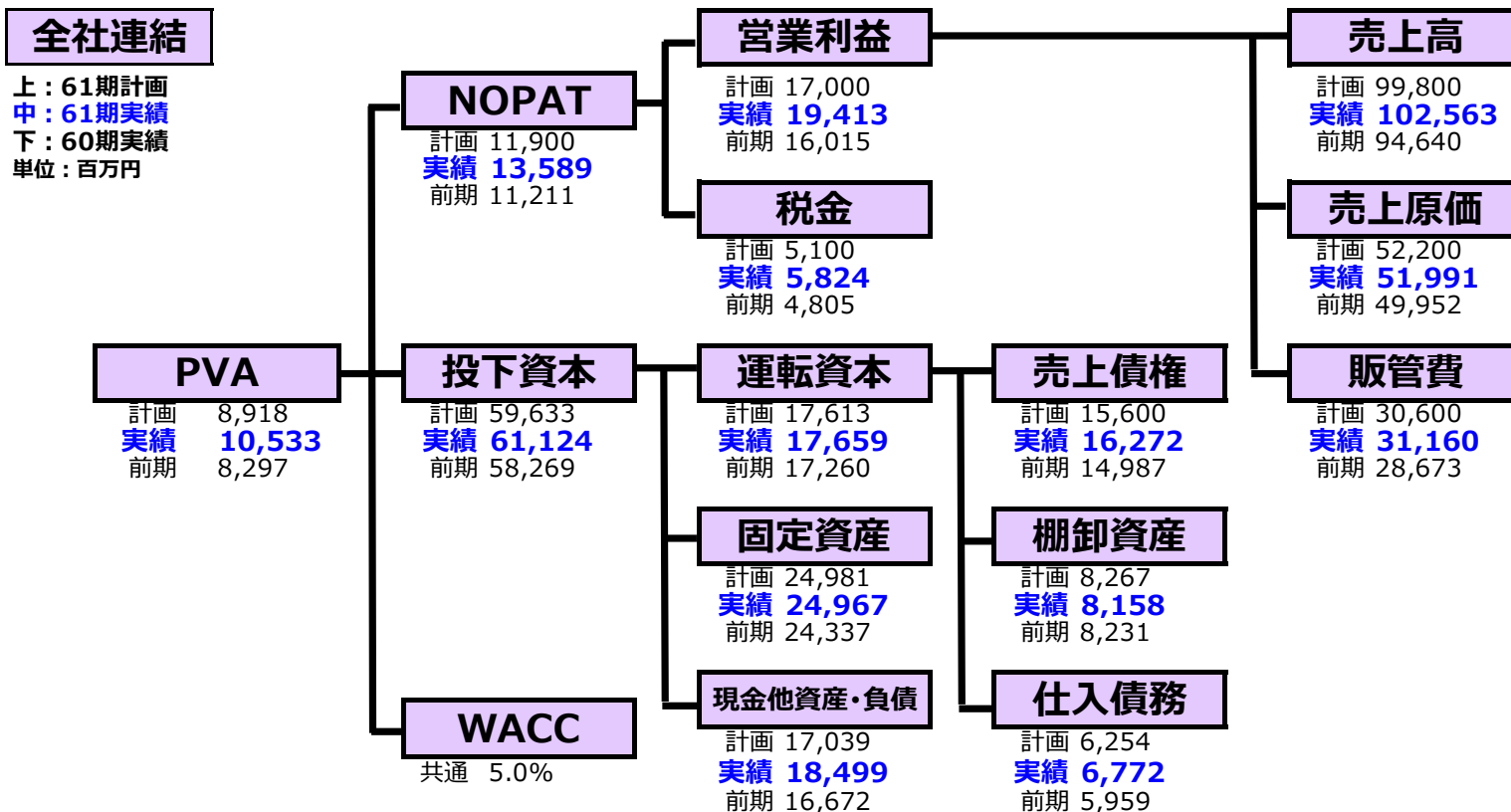
※2 減価償却費 (のれん償却含む)

企業価値向上にむけて

企業価値の向上にむけて：第6次中期経営計画における12の課題



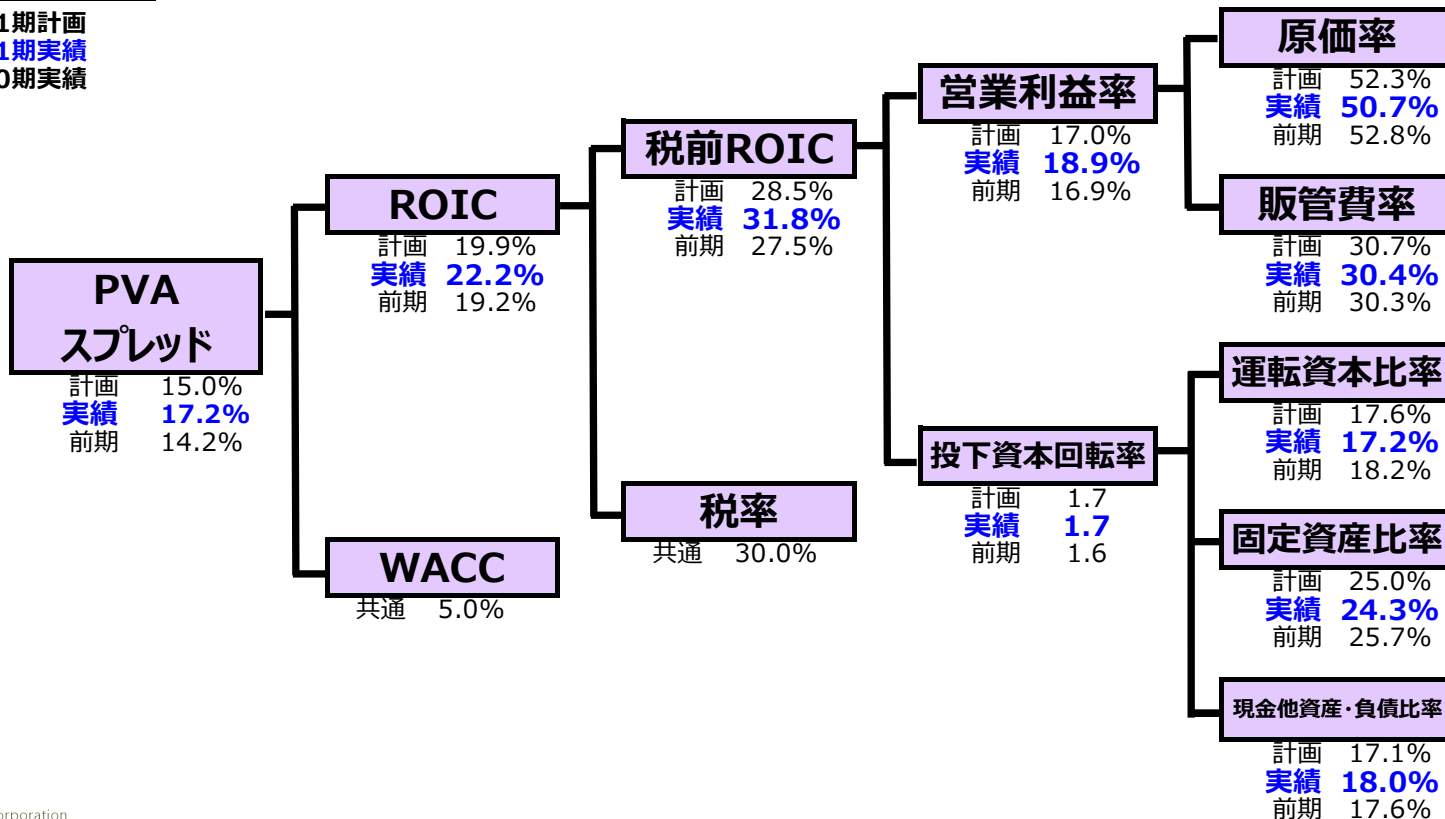
企業価値の向上に向けて：PVAツリー 18/1期 全社連結



※17/1期より、PVA算出時B/S項目の各数値は期首・期末平均を使用しております。

全社連結

上：61期計画
中：61期実績
下：60期実績



全社連結

上：61期計画
 中：61期実績
 下：60期実績
 単位：百万円

運転資本

計画 17,613
 実績 **17,659**
 前期 17,260

売上債権

計画 15,600
 実績 **16,272**
 前期 14,987

棚卸資産

計画 8,267
 実績 **8,158**
 前期 8,231

仕入債務

計画 6,254
 実績 **6,772**
 前期 5,959

CCC

計画 71.1
 実績 **67.6**
 前期 74.4

売上債権回転日数

計画 57.1
 実績 **57.9**
 前期 57.8

棚卸資産回転日数

計画 57.8
 実績 **57.3**
 前期 60.1

仕入債務回転日数

計画 43.7
 実績 **47.5**
 前期 43.5

※17/1期より、CCC算出時B/S項目の各数値は期首・期末平均を使用しております。

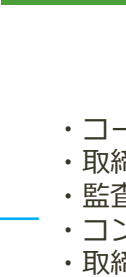
Appendix

企業価値の向上にむけて：第6次中期経営計画における12の課題



ESGについて

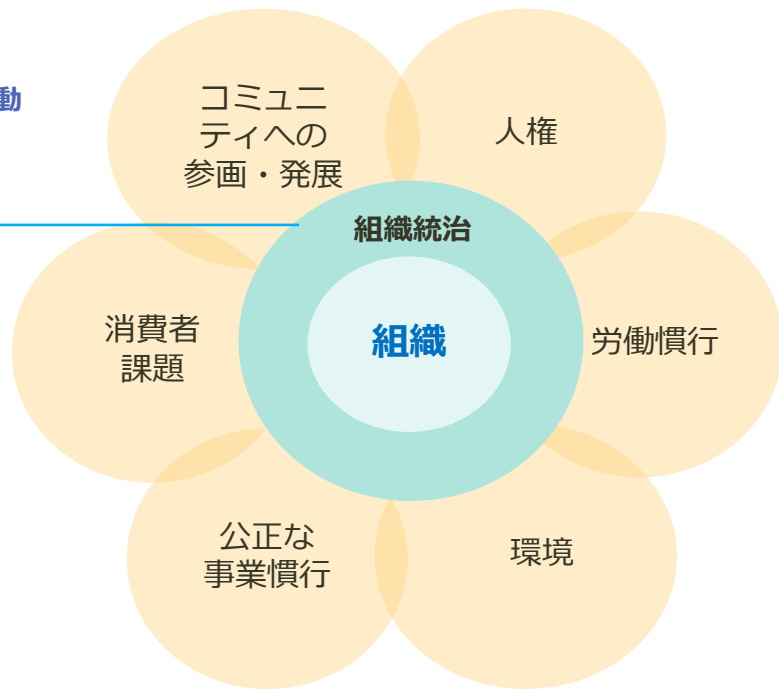
ピジョンのESG取組み概要（ISO26000をベースにSDGsとの関連性を表記）



- ・育樹キャンペーン
- ・子どもの創造性育成を支援
- ・授乳期の女性を支援
- ・**学生への奨学金を支給する活動**
- ・中国での小学校の校舎寄贈

- ・お客様中心の経営と、研究から生み出される商品
- ・お客様相談マネジメントシステム
- ・**すべての赤ちゃんのために**

- ・コーポレート・ガバナンス
- ・取締役会・社外取締役
- ・監査役会・社外監査役
- ・コンプライアンス体制
- ・取締役報酬制度等の検討



- ・ピジョンパートナーズライン
- ・財産権の尊重
- ・公正な競争

- ・人権の尊重に関する方針
- ・差別および社会的弱者、市民のおよび政治的権利、経済的、社会的、文化的権利
- ・労働における基本的原則および権利

- ・**従業員の連帯感を高める取組み**
- ・残業対策
- ・目標管理制度
- ・ダイバーシティに向けた取組み
- ・グローバル人材育成
- ・女性活躍促進支援の強化
- ・**子育て支援への取組み**
- ・労働における安全衛生

- ・環境マネジメントシステム
- ・気候変動緩和
- ・持続可能な資源の利用
- ・汚染の予防
- ・環境機会
- ・環境配慮型商品開発



企業価値の向上に向けて：社会価値向上への取り組み



コミュニティへの
参画・発展

【学生への奨学金を支給する活動】

2014年に一般財団法人として設立したピジョン奨学財団は2016年7月、公益財団法人に認定されました。誰もが安心して出産し、子育てができる社会の実現とお母さんと赤ちゃんの健やかな生活、成長の一助となることを目指して 将来、新生児科、小児科又は産科を志す学生（国内の総合大学医学部又は医科大学で医学を専攻する学生）に対して返済の必要のない奨学金を支給しています。2015年から2017年は、12校より累計91名に上る奨学生を採用し、2018年は対象校を増加し、計22校、45名の奨学生を募集する予定です。



企業価値の向上に向けて：社会価値向上への取り組み



消費者課題

【すべての赤ちゃんのために】

ピジョンは「すべての赤ちゃんがより良く哺乳できること」を追求し、病産院のNICU（新生児集中治療室）での共同研究に取り組むなど、低出生体重児や障害をもつ赤ちゃんの体への負担を最小限に哺乳できる専用の商品をご用意してきました。

「低出生体重児用乳首」は口唇の小さな赤ちゃんでも自然にこわえることができるよう乳頭サイズを小さくし、「口唇口蓋裂児用乳首」では、乳首の構造や形状、ボトルにも独自の工夫を施しています。低出生体重児の中でも、特に飲む力の弱い、弱吸啜（じゃくきゅうてつ）の赤ちゃんには乳首の柔らかさを調整した「弱吸啜用乳首」で母乳やミルクをしっかり飲める工夫がされています。



弱吸啜用
乳首



低出生体重児用
哺乳器



口唇口蓋裂児用
哺乳器

企業価値の向上に向けて：社会価値向上への取り組み



労働慣行

【連帯感を高めるための全社員参加型「モザイクアート・プロジェクト」実施】

①森の整理のため
伐採を実施。
その木で、
積み木を作成



②社員全員で
積み木に
色を塗布



③45,000個の積み木で
113.11㎡の
モザイクアートを作成



④アート完成後は、
ばらして小分けにし
積み木として保育園へ寄付

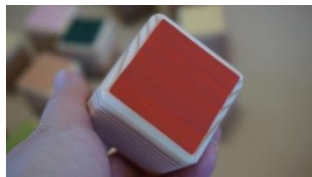


Make!

Paint!

Create!

Deliver!



<2017年9月9日認定>
世界一大きな
積み木モザイクアート
としてギネス記録達成！



企業価値の向上に向けて：社会価値向上への取り組み



労働慣行

【子育て支援への取り組み】

ピジョンは、子育てに携わる企業として
社員の出産・子育て支援のための制度拡充を進めています。
育児休業に関しては、1990年の「育児休業法」制定以前
から1年間の休業を可能とした制度を構築しており、
1999年には東京都より「両立支援賞」を受賞して
おります。2006年には男性社員の育児休業取得促進を
目的に、有給で1カ月間の育児休業が取得できる制度
「ひとつきいっしょ」を新設し、女性も男性も当たり前
に育児休業を取得できる職場環境へと大きく変化しています。
この制度の男性社員取得率は、2015年、2016年、
2017年と3年連続で100%、3年合計32名が取得し
ています。



男性社員の育児休業「ひとつきいっしょ」のレポート

社会価値

社会や顧客にとって
なくてはならない存在

ソリューションと新しい価値の提供

全社員及びその他ステークホルダーと
共有化された理念

開発力とブランド力

社員一人ひとりの力

環境負荷の低減と事業以外の部分での
社会貢献

経済価値

将来フリーキャッシュフローの
現在価値の合計

フリーキャッシュフロー = NOPAT + 減価償却費
- 投資 - 運転資本の増加額

$WTP^* - \text{Cost} = \text{Profit}$

真似されにくい
ビジネスモデル・競争優位

マーケティング力

管理指標と改善アクション
(PVA, CCC, ROE, ROIC)

*WTP: willingness to pay

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。