2019年1月期（62期）決算説明会

2019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

© All rights reserved by PIGEON Corporation

タイトル・目次 1 - 2

2019年1月期　業績報告 3 - 17

2019年12月期　経営計画 18 - 31

企業価値向上にむけて 32 - 36

© All rights reserved by PIGEON Corporation

2019年1月期　業績報告

© All rights reserved by PIGEON Corporation

決算ハイライト（連結）

（単位：百万円）	18/1 期		19/1 期			
	実　績	前期比	計　画	実　績	計画比	前期比
売上高	102,563	108.4%	107,000	104,747	97.9%	102.1%
営業利益	19,412	121.2%	20,400	19,612	96.1%	101.0%
経常利益	20,129	122.3%	20,400	20,398	99.9%	101.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	14,515	130.5%	14,100	14,238	101.0%	98.1%
純資産	62,812	116.9%	68,648	66,582	97.0%	106.0%
総資産	84,467	107.1%	90,996	86,006	94.5%	101.8%
EPS（円）	121.20	130.6%	117.73	118.89	101.0%	98.1%
BPS（円）	506.79	115.9%	554.68	536.43	96.7%	105.8%
ROE	25.7%	—	22.2%	22.8%	—	—
ROIC	22.2%	—	21.7%	21.2%	—	—

＊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）

© All rights reserved by PIGEON Corporation

比較損益（連結）

（単位：百万円）	18/1 期		19/1 期			
	実績	構成比	実績	構成比	前期比	摘　要
売上高	102,563	100.0%	104,747	100.0%	102.1%	■主な販売費及び 一般管理費の増減 人　件　費　＋969百万円 市場調査費　＋495百万円 発送配達費　＋316百万円 広告宣伝費　＋171百万円
売上原価	51,990	50.7%	50,889	48.6%	97.9%	
売上総利益	50,572	49.3%	53,858	51.4%	106.5%	
販管費	31,159	30.4%	34,246	32.7%	109.9%	
営業利益	19,412	18.9%	19,612	18.7%	101.0%	
営業外損益	716	0.7%	786	0.8%	109.9%	
経常利益	20,129	19.6%	20,398	19.5%	101.3%	
特別損益	787	0.8%	▲136	▲0.2%	―	
非支配株主に帰属する当期純利益	244	0.2%	356	0.3%	145.8%	
親会社株主に帰属する当期純利益	14,515	14.2%	14,238	13.6%	98.1%	

© All rights reserved by PIGEON Corporation

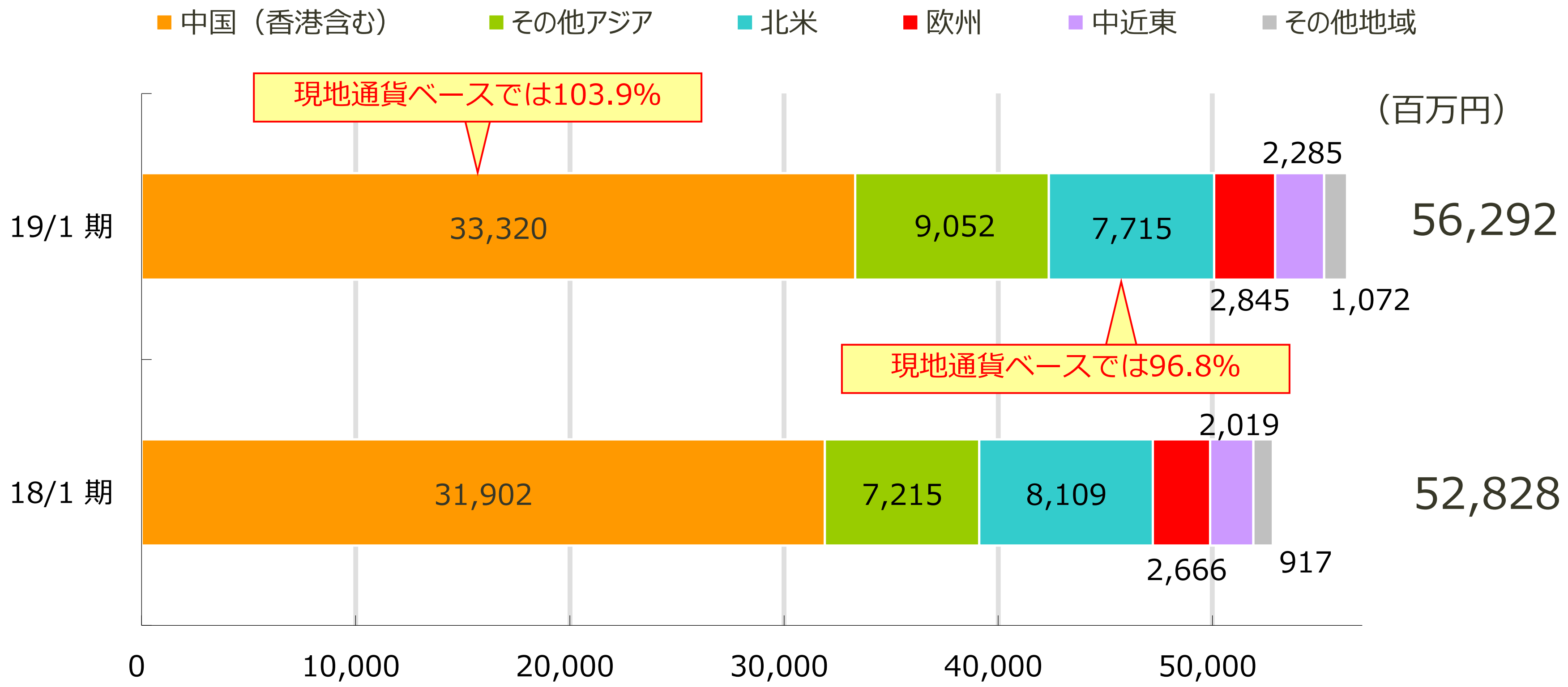
事業セグメント別実績（連結）

（単位：百万円）	18/1 期（参考値）				19/1期					
	売上	構成比	総利益率	セグメント利益	売上	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益	前期比
連結計上額	102,563	100.0%	49.3%	19,412	104,747	100.0%	102.1%	51.4%	19,612	101.0%
国内BM事業	33,841	33.0%	48.9%	5,928	35,593	34.0%	105.2%	48.6%	6,096	102.8%
子育て支援事業	7,541	7.4%	10.4%	218	4,472	4.3%	59.3%	14.0%	169	77.3%
HC・介護事業	7,058	6.9%	31.3%	468	6,986	6.7%	99.0%	32.4%	353	75.5%
中国事業	34,305	33.4%	55.2%	11,514	35,581	34.0%	103.7%	56.0%	11,972	104.0%
シンガポール事業	10,286	10.0%	47.4%	2,488	12,133	11.6%	118.0%	49.3%	2,744	110.3%
ランシノ事業	12,523	12.2%	56.3%	1,553	12,753	12.2%	101.8%	59.5%	1,576	101.5%
セグメント間取引消去	▲4,284	▲4.2%	－	－	▲4,176	▲4.0%	－	－	－	－
その他	1,289	1.3%	12.8%	126	1,402	1.3%	108.8%	13.1%	142	112.8%

※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、中国・シンガポール・ランシノ各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。
※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。
※ランシノ上海の売上等は、ランシノ事業に含まれています。

© All rights reserved by PIGEON Corporation

海外地域別　売上実績



※【平均レート】19/1月期：1ドル110.43円　1元16.70円　←　18/1月期： 1ドル112.16円　1元16.62円

© All rights reserved by PIGEON Corporation

2019年1月期重点課題

- **国内ベビー・ママ事業**
  - 重点6カテゴリの継続的な強化
    ・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

医療従事者向けサイト　オープン

- **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

© All rights reserved by PIGEON Corporation

2019年1月期重点課題

● **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、工場稼動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

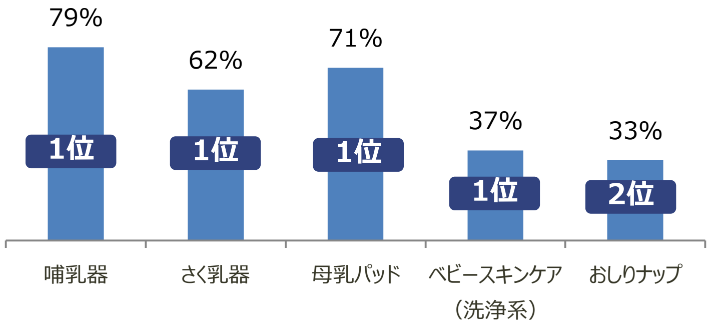
＜中国＞2018年新商品

© All rights reserved by PIGEON Corporation

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ポリッシュグレー』発売
  - ベビーカー市場シェア向上　年間平均値20.9%（2018年2月～2019年1月）
- **新商品**
  - 60年以上にわたる赤ちゃんの哺乳研究から生まれた赤ちゃんここちリズムを搭載した さく乳器「母乳アシスト®」シリーズを全面リニューアル
  - 耳鼻咽喉科医と共同開発した「ピジョン 電動鼻吸い器」を発売　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　17回開催　参加者数約1,500名
  - 出産前の方対象「プレママクラス」　14回開催　参加者数約1,300名

2019年1月期　マーケットシェア



※インテージPOS全国BS・DRG合算（単月）　拡大推計値より
※哺乳器・さく乳器・母乳パッドは金額シェア。その他は商品は数量シェア

2019年春　発売の主な新商品

ももの葉スキンケア
「薬用あせもシート」「UVベビーローション」

「母乳実感®Coating」
新デザイン"fruits 柄"

© All rights reserved by PIGEON Corporation

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５箇所　→　合計56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
  - 2018年10月に国際福祉機器展に参加し、新商品の展示
  - 新商品プロフィットケアシリーズ『座位保持車椅子』『介護テーブル』が発売開始
  - 2019年2月より看護から生まれた「清潔ケア」シリーズを新発売
- ピジョン真中
  - 居宅支援・デイサービス佐野が順調に推移

プロフィットケアシリーズ

看護から生まれた「清潔ケア」シリーズ

保育施設での様子

© All rights reserved by PIGEON Corporation

中国事業の状況

- 商品販売状況について
  - 2018年上市新商品は７０SKU
    ・特にももの葉シリーズ商品（おしりナップ、沐浴料）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114%増）
  - 哺乳器・乳首のシェアがEコマースで想定シェア30%以上
- 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
  - セミナー等の開催によるダイレクトコミュニケーションの促進

ももの葉シリーズ

ももの葉シリーズ発売イベント

店頭の様子

カメラアプリと連携し、
デジタルマーケティング強化

新商品イベント

© All rights reserved by PIGEON Corporation

シンガポール事業の状況

- **展開市場別の状況**
  - シンガポール　：哺乳器マーケットシェアNo.１獲得・維持
    Eコマースでの販売伸長
    デジタルマーケティングを強化し、コミュニケーション強化
  - オーストラリア　：薬局ルートでの哺乳器シェアNo.１獲得
  - マレーシア　：哺乳器・乳首の引き続き販売好調
    イベントやSNSを通じたコミュニケーションによるブランド推進
  - インド　：薬局配荷店舗数50,000店以上へ拡大
  - インドネシア　：国内、輸出向けいずれも生産・販売好調
    今後さらにインドネシア国内のマーケティング強化

シンガポール

インドネシア

各国の店頭状況

キーオピニオンリーダーや新人ママを招きイベント開催（マレーシア）

9.11. 母乳育児セミナー（インドネシア）

© All rights reserved by PIGEON Corporation

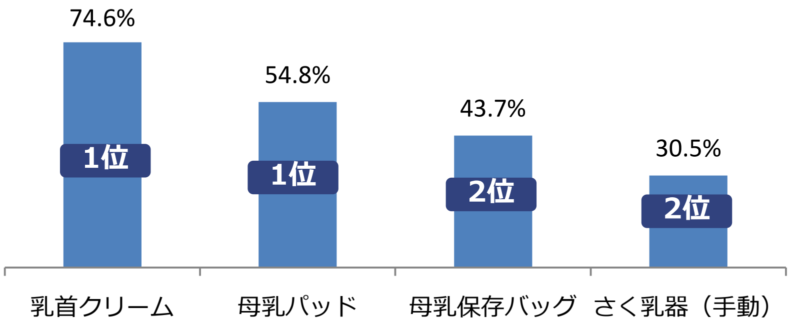
ランシノ事業の状況

- 展開市場別の状況
  - 北 米　：DME(Durable Medical Equipment)チャネル等を含む新規ルートにて電動さく乳器販売伸長
    乳首クリーム、母乳パッド　引き続きシェアNo.1
  - 欧 州　：ドイツ・フランスで売上伸長
    トルコにおける工場稼働率好調、商品の開発強化
  - ランシノ上海　：Eコマースでの販売を引き続き強化

- ブランディング、母乳育児啓発活動
  - デジタルを利用したキャンペーン等を実施し、ブランドの強化

Breastmilk Collector

2018年12月　USでのマーケットシェア



※ランシノ調べ・金額シェア

上海の活動

Washable Nursing Pads

© All rights reserved by PIGEON Corporation

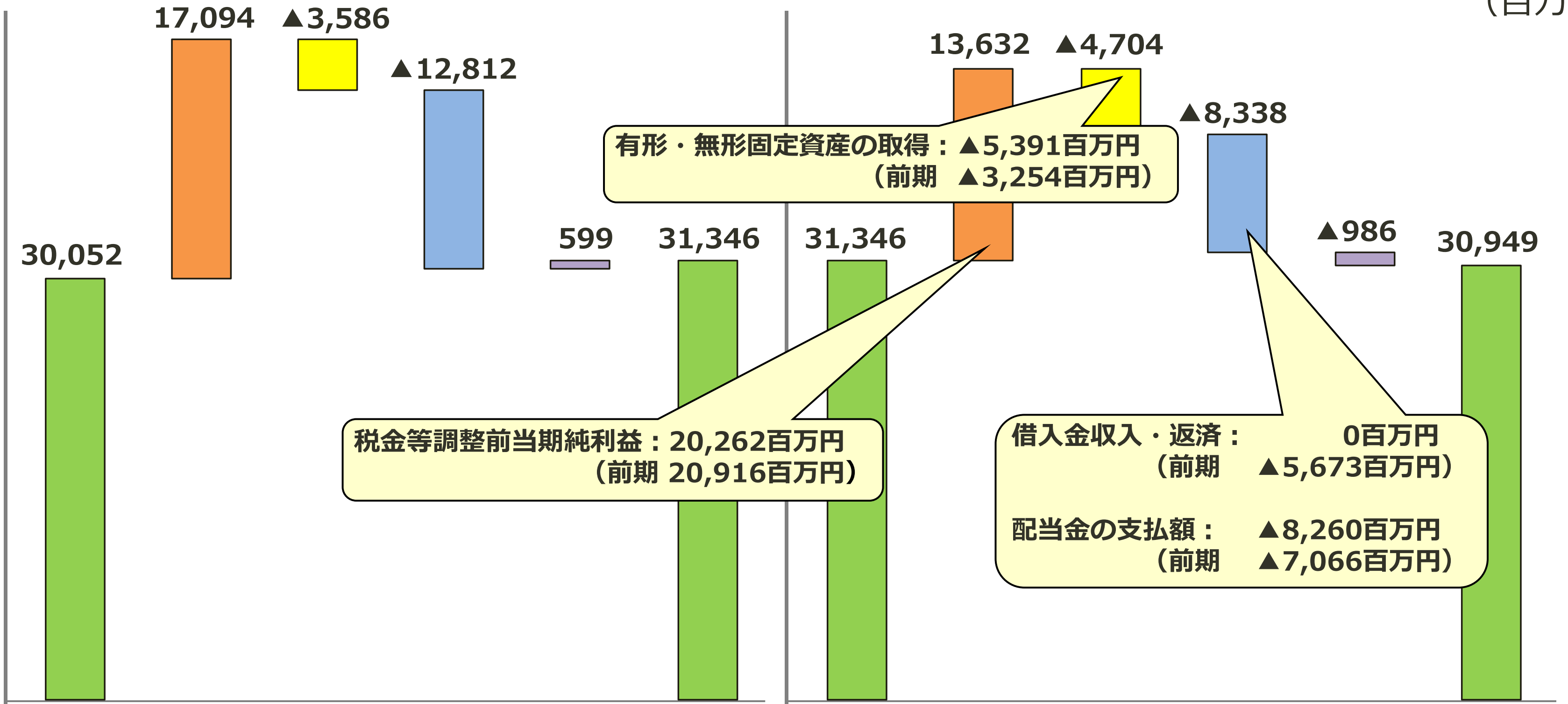
＜参考＞連結貸借対照表（ハイライト）

（単位：百万円）	18/1 期末	19/1 期末		
	実績	実績	前期末比（金額）	前期末比（%）
現金及び預金	31,346	30,949	▲397	98.7%
受取手形及び売掛金	16,440	15,004	▲1,436	91.3%
たな卸資産	8,713	10,605	+1,891	121.7%
支払手形及び買掛金	5,194	4,567	▲627	87.9%
電子記録債務	1,797	1,960	+163	109.1%
借入金	0	0	-	-
純資産	62,812	66,582	+3,770	106.0%
総資産	84,467	86,006	+1,539	101.8%
自己資本比率	71.9%	74.7%	–	+2.8pt

© All rights reserved by PIGEON Corporation

<参考>連結キャッシュフロー比較

（百万円）



'18/1期　（61期）						'19/1期　（62期）					
期首残高	営業活動	投資活動	財務活動	換算差額等	期末残高	期首残高	営業活動	投資活動	財務活動	換算差額等	期末残高
30,052	17,094	▲ 3,586	▲ 12,812	599	31,346	31,346	13,632	▲ 4,704	▲ 8,338	▲ 986	30,949

© All rights reserved by PIGEON Corporation

<参考>投資関連指標等（連結）

（単位：百万円）	18/1 期		19/1 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）	1,252	3,546	2,795	**5,376**
減価償却費（※２）	1,206	2,451	1,383	**2,804**
研究開発費（※３）	1,221	2,670	1,479	**3,119**

※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

© All rights reserved by PIGEON Corporation

2019年12月期 経営計画

© All rights reserved by PIGEON Corporation

決算期変更について

グローバルな事業運営の推進、経営情報の適時・的確な開示による更なる経営の透明性向上、
また、将来適用が検討されている国際財務報告基準（IFRS）に規定されている連結会社の決算期統一に対応するため、以下の通り決算期を変更することといたしました。

これに伴い、決算期変更の経過期間となる第 63 期（今期）は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヶ月決算となります。

年	2018												2019											
月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1月決算会社 ピジョン㈱および 国内関係会社																								
12月決算会社 海外関係会社																								
四半期		1Q			2Q			3Q			4Q			1Q			2Q			3Q			4Q	
決算期	2019年1月期(62期)												2019年12月期(63期)											

【経過期間（今期）の対応】
・ピジョン（株）及び日本国内の関係会社： 2019年 2月1日から2019年12月 31 日までの11ヶ月決算
・海外関係会社：2019年 1月1日から2019年12月 31 日まで12ヶ月決算（通常通り）
・なお連結計算上、ピジョンおよび日本国内関係会社に係る第63期につきましては、
最初の3四半期は従来通り、第4四半期が11月1日から12月31日までの2か月間となります。

© All rights reserved by PIGEON Corporation

«参考»2019年12月期 経営計画（連結）【想定レート版】

（単位：百万円）	19/1 期		20/1期中計		19/12期計画（日本12ヵ月）			
	実績	構成比	中計	構成比	計画	構成比	前期比	中計比
売上高	104,747	100.0%	110,000	100.0%	110,000	100.0%	105.0%	100.0%
売上原価	50,889	48.6%	55,000	50.0%	52,800	48.0%	103.8%	96.0%
売上総利益	53,858	51.4%	55,000	50.0%	57,200	52.0%	106.2%	104.0%
販管費	34,246	32.7%	35,000	31.8%	36,800	33.5%	107.5%	105.1%
営業利益	19,612	18.7%	20,000	18.2%	20,400	18.5%	104.0%	102.0%
営業外損益	786	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%	-
経常利益	20,398	19.5%	20,000	18.2%	20,400	18.5%	100.0%	102.0%
特別損益	▲136	▲0.2%	0	0.0%	100	0.1%	-	-
非支配株主に帰属する当期純利益	356	0.3%	190	0.2%	345	0.3%	96.8%	181.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	14,238	13.6%	13,800	12.5%	14,500	13.2%	101.8%	105.1%

※今期想定レート（1ドル109.00円　1元16.00円）を使用して計算（**国内外とも12ヵ月の場合**）

© All rights reserved by PIGEON Corporation

«参考» 2019年12月期　経営計画（連結）【為替影響除外(前期実績レート)版】

(単位：百万円)	19/1 期		20/1期中計		19/12期計画（日本12ヵ月）			
	実績	構成比	中計	構成比	計画	構成比	前期比	中計比
売上高	104,747	100.0%	110,000	100.0%	111,900	100.0%	106.8%	101.7%
売上原価	50,889	48.6%	55,000	50.0%	53,600	47.9%	105.3%	97.5%
売上総利益	53,858	51.4%	55,000	50.0%	58,300	52.1%	108.2%	106.0%
販管費	34,246	32.7%	35,000	31.8%	37,300	33.3%	108.9%	106.6%
営業利益	19,612	18.7%	20,000	18.2%	21,000	18.8%	107.1%	105.0%
営業外損益	786	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%	-
経常利益	20,398	19.5%	20,000	18.2%	21,000	18.8%	102.9%	105.0%
特別損益	▲136	▲0.2%	0	0.0%	100	0.1%	-	-
非支配株主に帰属する当期純利益	356	0.3%	190	0.2%	360	0.3%	101.1%	189.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	14,238	13.6%	13,800	12.5%	15,000	13.4%	105.3%	108.7%

※前期実績レート（1ドル110.43円　1元16.70円）を使用して計算（**国内外とも12ヵ月の場合**）

© All rights reserved by PIGEON Corporation

2019年12月期　経営計画（連結）　【想定レート・日本国内決算期変更版】

（単位：百万円）	19/1 期		20/1期中計		19/12期計画（日本11ヵ月）			
	実績	構成比	中計	構成比	計画	構成比	前期比	中計比
売上高	104,747	100.0%	110,000	100.0%	106,200	100.0%	-	-
売上原価	50,889	48.6%	55,000	50.0%	50,900	47.9%	-	-
売上総利益	53,858	51.4%	55,000	50.0%	55,300	52.1%	-	-
販管費	34,246	32.7%	35,000	31.8%	35,300	33.2%	-	-
営業利益	19,612	18.7%	20,000	18.2%	20,000	18.8%	-	-
営業外損益	786	0.8%	0	0.0%	0	0.0%	-	-
経常利益	20,398	19.5%	20,000	18.2%	20,000	18.8%	-	-
特別損益	▲136	▲0.2%	0	0.0%	100	0.1%	-	-
非支配株主に帰属する当期純利益	356	0.3%	190	0.2%	345	0.3%	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	14,238	13.6%	13,800	12.5%	14,300	13.5%	-	-

※今期想定レート（1ドル109.00円　1元16.00円）を使用して計算（**国内11ヵ月・海外12ヵ月**）

© All rights reserved by PIGEON Corporation

«参考» 2019年12月期 経営計画（連結）【想定レート版】

（単位：百万円）	19/1 期			19/12 期（日本12ヵ月）		
	実績	構成比	前期比	計画	構成比	前期比
売上高	104,747	100.0%	102.1%	110,000	100.0%	105.0%
営業利益	19,612	18.7%	101.0%	20,400	18.5%	104.0%
経常利益	20,398	19.5%	101.3%	20,400	18.5%	100.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	14,238	13.6%	98.1%	14,500	13.2%	101.8%
純資産	66,582	—	106.0%	72,819	–	109.4%
総資産	86,006	—	101.8%	93,711	–	109.0%
EPS（円）	118.89	—	98.1%	121.07	–	101.8%
BPS（円）	536.43	—	105.8%	587.66	–	109.6%
ROE ＊	22.8%	—	—	21.5%	–	–
ROIC＊	21.2%	—	—	20.5%	–	–

※【想定レート】19/12月期：1ドル109.00円　1元16.00円　←　【実績レート】 19/1月期：1ドル110.43円　1元16.70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）

© All rights reserved by PIGEON Corporation

2019年12月期 経営計画（連結） 【想定レート・ 決算期変更】

（単位：百万円）	19/1 期			19/12 期（日本11ヵ月）		
	実績	構成比	前期比	計画	構成比	前期比
売上高	104,747	100.0%	102.1%	106,200	100.0%	–
営業利益	19,612	18.7%	101.0%	20,000	18.8%	–
経常利益	20,398	19.5%	101.3%	20,000	18.8%	–
親会社株主に帰属する当期純利益	14,238	13.6%	98.1%	14,300	13.5%	–
純資産	66,582	—	106.0%	72,619	–	–
総資産	86,006	—	101.8%	93,370	–	–
EPS（円）	118.89	—	98.1%	119.40	–	–
BPS（円）	536.43	—	105.8%	585.99	–	–
ROE ＊	22.8%	—	—	21.3%	–	–
ROIC＊	21.2%	—	—	20.1%	–	–

※【想定レート】19/12月期：1ドル109.00円 1元16.00円 ← 【実績レート】 19/1月期：1ドル110.43円 1元16.70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）

© All rights reserved by PIGEON Corporation

«参考»事業セグメント別売上計画（連結）【想定レート版】

（単位：百万円）	19/1 期				19/12 期（日本12ヵ月）				
	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	104,747	100.0%	51.4%	19,612	**110,000**	**100.0%**	**105.0%**	**52.0%**	**20,400**
国内BM事業	35,593	34.0%	48.6%	6,096	**37,367**	**34.0%**	**105.0%**	**48.7%**	**6,362**
子育て支援事業	4,472	4.3%	14.0%	169	**3,609**	**3.3%**	**80.7%**	**14.5%**	**161**
HC・介護事業	6,986	6.7%	32.4%	353	**7,596**	**6.9%**	**108.7%**	**30.5%**	**447**
中国事業	35,581	34.0%	56.0%	11,972	**37,491**	**34.1%**	**105.4%**	**57.4%**	**12,927**
シンガポール事業	12,133	11.6%	49.3%	2,744	**12,688**	**11.5%**	**104.6%**	**48.4%**	**2,735**
ランシノ事業	12,753	12.2%	59.5%	1,576	**13,771**	**12.5%**	**108.0%**	**59.2%**	**1,973**
セグメント間取引消去	▲4,176	▲4.0%	–	–	**▲4,003**	**▲3.6%**	**-**	**-**	**-**
その他	1,402	1.3%	13.1%	142	**1,481**	**1.3%**	**105.6%**	**10.6%**	**105**

※ランシノ上海の売上等は、ランシノ事業に含まれています。

© All rights reserved by PIGEON Corporation

«参考»事業セグメント別売上計画（連結）【前期レート版】

（単位：百万円）	19/1 期				19/12 期（日本12ヵ月）				
	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	104,747	100.0%	51.4%	19,612	**111,900**	**100.0%**	**106.8%**	**52.1%**	**21,000**
国内BM事業	35,593	34.0%	48.6%	6,096	**37,367**	**33.4%**	**105.0%**	**48.7%**	**6,362**
子育て支援事業	4,472	4.3%	14.0%	169	**3,609**	**3.2%**	**80.7%**	**14.5%**	**161**
HC・介護事業	6,986	6.7%	32.4%	353	**7,596**	**6.8%**	**108.7%**	**30.5%**	**447**
中国事業	35,581	34.0%	56.0%	11,972	**39,054**	**34.9%**	**109.8%**	**57.4%**	**13,471**
シンガポール事業	12,133	11.6%	49.3%	2,744	**12,943**	**11.6%**	**106.7%**	**48.5%**	**2,803**
ランシノ事業	12,753	12.2%	59.5%	1,576	**13,983**	**12.5%**	**109.6%**	**59.2%**	**2,007**
セグメント間取引消去	▲4,176	▲4.0%	–	–	**▲4,133**	**▲3.7%**	**-**	**-**	**-**
その他	1,402	1.3%	13.1%	142	**1,481**	**1.3%**	**105.6%**	**10.6%**	**105**

※ランシノ上海の売上等は、ランシノ事業に含まれています。

© All rights reserved by PIGEON Corporation

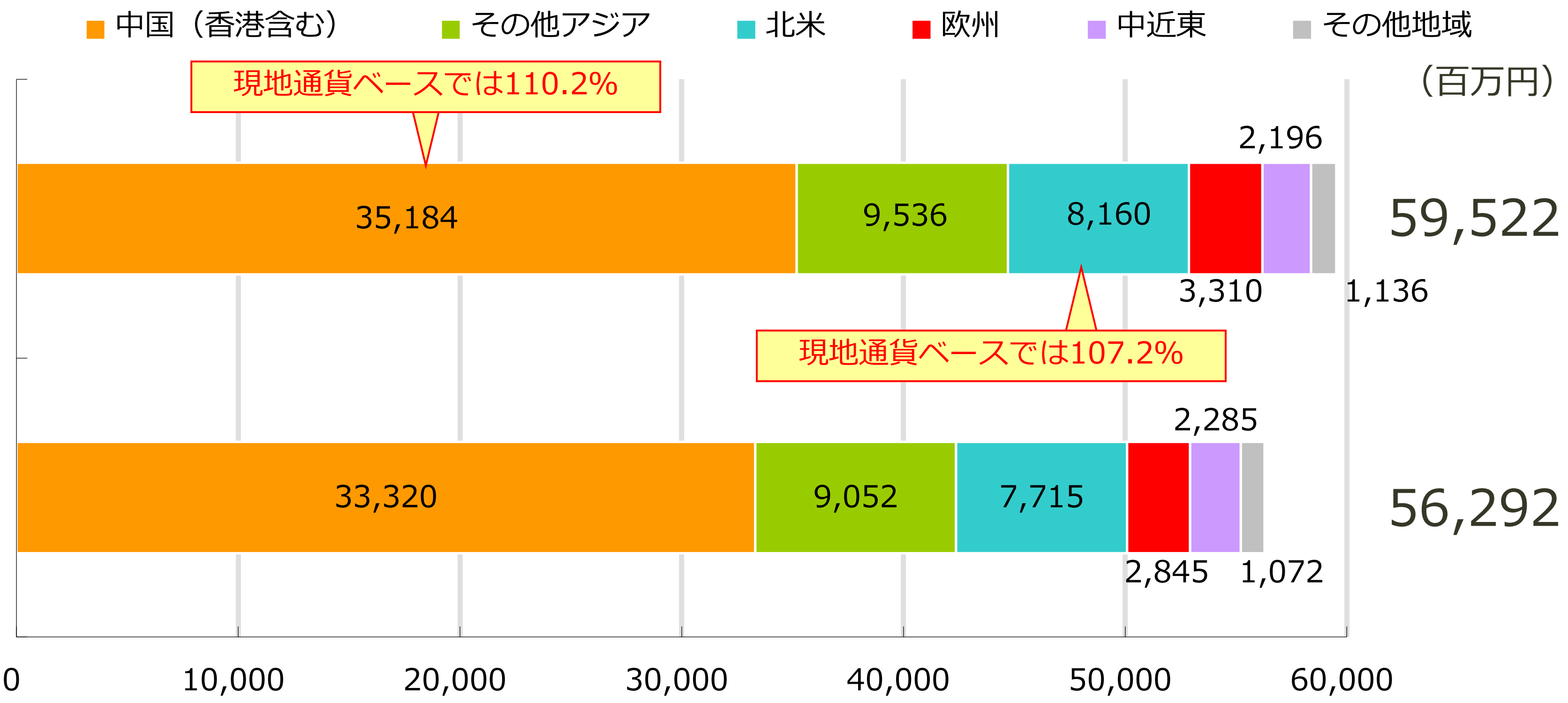
事業セグメント別売上計画（連結）【想定レート　決算期変更版】

（単位：百万円）	19/1 期				19/12 期（日本11ヵ月）				
	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	104,747	100.0%	51.4%	19,612	106,200	100.0%	-	52.1%	20,000
国内BM事業	35,593	34.0%	48.6%	6,096	34,771	32.7%	-	48.7%	5,944
子育て支援事業	4,472	4.3%	14.0%	169	3,312	3.1%	-	14.3%	138
HC・介護事業	6,986	6.7%	32.4%	353	6,874	6.5%	-	30.5%	375
中国事業	35,581	34.0%	56.0%	11,972	37,491	35.3%	-	56.9%	12,797
シンガポール事業	12,133	11.6%	49.3%	2,744	12,656	11.9%	-	47.9%	2,650
ランシノ事業	12,753	12.2%	59.5%	1,576	13,771	13.0%	-	59.2%	1,984
セグメント間取引消去	▲4,176	▲4.0%	–	–	▲4,043	▲3.8%	-	-	-
その他	1,402	1.3%	13.1%	142	1,368	1.3%	-	10.7%	98

※ランシノ上海の売上等は、ランシノ事業に含まれています。

© All rights reserved by PIGEON Corporation

海外地域別　売上計画



※【想定レート】19/12月期：1ドル109.00円　1元16.00円　←　【実績レート】 19/1月期：1ドル110.43円　1元16.70円

© All rights reserved by PIGEON Corporation

2019年12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競合環境の整理とそれに伴った施策の実行
  - ベビーカー等大型商品の市場シェア向上を目指した、商品ラインナップ・マーケティング活動・流通・販売体制の強化（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

（国内ベビー・ママ事業-2019新製品）
さらに押しやすくなった**Bingle BA9**

- **ヘルスケア・介護事業**
  - 新商品「プロフィットケア」「清潔ケア」シリーズの展開によるトップライン拡大と利益率向上
  - 新たな販売チャネルへの深耕、新しいマーケティングアプローチの実践

- **子育て支援事業**
  - 収益性改善につながる事業効率化
  - 事業所内保育事業の新規案件の獲得推進
  - 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-2019新製品）
看護をより清潔かつ簡単にできることをコンセプトにした
「清潔ケア」シリーズ

© All rights reserved by PIGEON Corporation

2019年12月期重点課題

- **中国事業**
  - 2桁成長（現地通貨ベース）のための取り組み
    - 重点カテゴリにおける新商品の投入：2019年新商品63SKU予定
    - 中国2大ECイベントにおける集中販促の実施
    - ECページのアップグレードによるデジタルマーケティング向上

＜中国＞ブランディングの強化

- **シンガポール事業**
  - シンガポール　：中間層向け商品のための開発組織体制強化
    ：デジタルマーケティングを通しての更なるブランド力強化
  - インド　：ブランド認知度向上、ローカル品開発体制強化等を通してのトップライン拡大
  - インドネシア　：トップライン20%増と生産機能の更なる向上
  - 中央アジア　：バングラディッシュ、パキスタン等の更なる市場理解と事業機会の創出

- **ランシノ事業**
  - トップライン拡大のための新商品開発
    - 社内の開発体制強化及びコア母乳育児用品でのイノベーション実現
    - 大学等外部とのコラボレーションによる新たな価値創造と事業の拡大
  - 競争余地のあるヨーロッパ、アジア、中南米エリアでの更なる事業拡大
  - EC、DME等の新規チャネルの拡大

＜インド＞
消費者認知度向上のためTV

© All rights reserved by PIGEON Corporation

株主還元・投資関連

【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	17/1期		18/1期		19/1期		19/12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)	25(記念配3円含)	28(記念配3円含)	31	35	34	34	35	35
配当性向	57.1%		54.5%		57.2%		58.6%	

※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。

＜参考＞ 投資関連指標

	18/1期		19/1期		19/12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)	1,252	3,546	2,795	5,376	6,100
減価償却費(※2)	1,206	2,451	1,383	2,804	3,000

※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)

© All rights reserved by PIGEON Corporation

企業価値向上にむけて

© All rights reserved by PIGEON Corporation

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

Pigeon

ESG

グローバルで
経営理念･Value
を共有

世界に通じる
ブランド力

開発力

グローバル
情報システム

継続的な発展

成功の為の
ビジネスモデル

World class Business
Excellence

給与水準
向上

社員のやる気、満足感、自信、
誇り、帰属意識の醸成

キャッシュフロー
経営（PVA）

グローバル
人材育成

ダイバーシティ
･女性経営層

グローバルSCM

グローバル
キャッシュ
マネジメント

© All rights reserved by PIGEON Corporation

企業価値の向上に向けて：PVAツリー 19/1期　全社連結

Pigeon

全社連結

上：62期計画
中：62期実績
下：61期実績
単位：百万円

- **PVA**
  - 計画 10,993
  - 実績 **10,494**
  - 前期 10,533
  - **NOPAT**
    - 計画 14,280
    - 実績 **13,729**
    - 前期 13,589
    - **営業利益**
      - 計画 20,400
      - 実績 **19,612**
      - 前期 19,413
      - **売上高**
        - 計画 107,000
        - 実績 **104,748**
        - 前期 102,563
      - **売上原価**
        - 計画 52,300
        - 実績 **50,889**
        - 前期 51,991
      - **販管費**
        - 計画 34,300
        - 実績 **34,246**
        - 前期 31,160
    - **税金**
      - 計画 6,120
      - 実績 **5,884**
      - 前期 5,824
  - **投下資本**
    - 計画 65,731
    - 実績 **64,698**
    - 前期 61,124
    - **運転資本**
      - 計画 18,003
      - 実績 **18,622**
      - 前期 17,659
      - **売上債権**
        - 計画 16,711
        - 実績 **15,723**
        - 前期 16,272
      - **棚卸資産**
        - 計画 8,341
        - 実績 **9,659**
        - 前期 8,158
      - **仕入債務**
        - 計画 7,048
        - 実績 **6,760**
        - 前期 6,772
    - **固定資産**
      - 計画 27,389
      - 実績 **26,685**
      - 前期 24,967
    - **現金他資産・負債**
      - 計画 20,338
      - 実績 **19,391**
      - 前期 18,499
  - **WACC**
    - 共通　5.0%

※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。

© All rights reserved by PIGEON Corporation

企業価値の向上に向けて：PVAツリー 19/1期　全社連結

全社連結

上：62期計画
中：62期実績
下：61期実績

- **PVAスプレッド**　計画 16.7%／実績 16.2%／前期 17.2%
  - **ROIC**　計画 21.7%／実績 21.2%／前期 22.2%
    - **税前ROIC**　計画 31.0%／実績 30.3%／前期 31.8%
      - **営業利益率**　計画 19.1%／実績 18.7%／前期 18.9%
        - **原価率**　計画 48.9%／実績 48.6%／前期 50.7%
        - **販管費率**　計画 32.1%／実績 32.7%／前期 30.4%
      - **投下資本回転率**　計画 1.6／実績 1.6／前期 1.7
        - **運転資本比率**　計画 16.8%／実績 17.8%／前期 17.2%
        - **固定資産比率**　計画 25.6%／実績 25.5%／前期 24.3%
        - **現金他資産・負債比率**　計画 19.0%／実績 18.5%／前期 18.0%
    - **税率**　共通 30.0%
  - **WACC**　共通 5.0%

© All rights reserved by PIGEON Corporation

企業価値の向上に向けて：CCCツリー 19/1期　全社連結

全社連結

上：62期計画
中：62期実績
下：61期実績
単位：百万円

運転資本

計画 18,003
実績 18,622
前期 17,659

売上債権

計画 16,711
実績 15,723
前期 16,272

棚卸資産

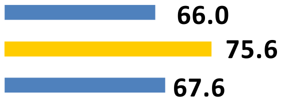
計画 8,341
実績 9,659
前期 8,158

仕入債務

計画 7,048
実績 6,760
前期 6,772

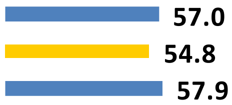
CCC

計画
実績
前期



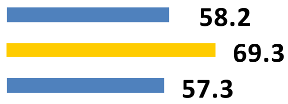
売上債権回転日数

計画
実績
前期



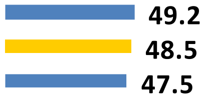
棚卸資産回転日数

計画
実績
前期



仕入債務回転日数

計画
実績
前期



※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。

© All rights reserved by PIGEON Corporation

Appendix

© All rights reserved by PIGEON Corporation

今後の当社の成長に向けて

© All rights reserved by PIGEON Corporation

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
- グローバルで経営理念･Valueを共有
- 世界に通じるブランド力
- 開発力
- 成功の為のビジネスモデル
- キャッシュフロー経営（PVA）
- グローバルキャッシュマネジメント
- グローバルSCM
- ダイバーシティ･女性経営層
- グローバル人材育成
- 給与水準向上
- グローバル情報システム

継続的な発展

World class Business Excellence

社員のやる気、満足感、自信、誇り、帰属意識の醸成

© All rights reserved by PIGEON Corporation

2019年1月15日　リリースより抜粋

1.組織改正の概要

　さらなる企業価値向上のため、本社機能を、グループ全体を統括する
グローバルヘッドオフィス（GHO）として位置付けて、
その機能の集約・強化を図ります

　また、事業の運営と成長を担う事業部門を地域別に４つに分割し、
日本事業（国内ベビー・ママ事業、ヘルスケア・介護事業、子育て支援事業）、
中国事業、シンガポール事業およびランシノ事業として、
その役割と責任を明確にし、グローバルヘッドオフィスと連携しつつ、
永続的な成長の実現を図ります

つまり

© All rights reserved by PIGEON Corporation

新たな組織体制によって実現したいこと

当社グループ成長のシナリオを、ＧＨＯが「全体最適」の視点から策定し、

その実現のため、経営資源の優先投入をする

その基本戦略に従い、

４つの収益事業部門（日本、中国、シンガポール、ランシノ）が、

環境の変化に迅速に対応し、自立的リーダーシップを発揮することで、

ピジョングループ全体の収益を上げ続け、

社員の働きがい・士気が高く、企業価値の高い会社となる

© All rights reserved by PIGEON Corporation

従前の組織体制図

機能部門

- 経営企画本部
- 経理財務本部
- 人事総務本部
- 開発本部
- 品質管理本部
- ロジスティクス本部
- お客様コミュニケーション本部

事業部門

- 国内B・M事業本部
- HC・介護事業本部
- 子育て支援事業本部
- 中国事業本部
- シンガポール事業本部
- ランシノ事業本部

© All rights reserved by PIGEON Corporation

新しい組織体制図

本社部門と収益事業部門との　役割・機能・責任の明確化

本社機能

グローバル
ヘッドオフィス
（ＧＨＯ）

・経営戦略本部
・経理財務本部

事業部門

日本事業
・国内Ｂ・Ｍ事業本部
・ＨＣ・介護事業本部
・子育て支援事業本部
・人事総務本部
・お客様コミュニケーション本部
・ロジスティクス本部
・開発本部
・品質管理本部

中国事業
・中国事業本部
（各機能：人事・お客様対応・ロジ・開発・品管）

シンガポール事業
・シンガポール事業本部
（各機能：人事・お客様対応・ロジ・開発・品管）

ランシノ事業
・ランシノ事業本部
（各機能：人事・お客様対応・ロジ・開発・品管）

© All rights reserved by PIGEON Corporation

ＧＨＯが果たす 役割・機能

４つの収益事業部門（日本、中国、シンガポール、ランシノ）に対して

１．束ねる力

ピジョン全体でのPigeon Wayの共有・実践とブランド価値向上

２．中長期の企業価値を高める力

経営資源の最適化と適切な投下によって、継続的に事業を成長させ、
グループ全体の中長期の企業価値を向上させる

３．将来を創造する力

中長期的な視点で、将来の事業構想を策定すると共にM&A（買収・統合）、
新規事業のインキュベーション(創出・支援）及び既存事業の改廃を検討・実施する

© All rights reserved by PIGEON Corporation

ピジョンの企業価値モデル

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
- 開発力
- イノベーション
- **ブランド力**
- 環境負荷の低減と事業以外の部分での社会貢献(SDGs)

（原動力）

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

社員一人ひとりの能力とモチベーション

（サステナビリティ）

コーポレートガバナンス コンプライアンス

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

- 資本生産性を継続的に高めながら、NOPATを中長期的に増やす
- （WTP**-Cost）× Volume ＝ Profit
- 真似されにくいビジネスモデル・競争優位
- **ブランド力**・マーケティング力
- 管理指標と改善アクション（PVA***, CCC, ROE, ROIC）

*フリーキャッシュフロー=NOPAT+減価償却費—投資—運転資本の増減

**WTP: willingness to pay　　***PVA: Pigeon value added

© All rights reserved by PIGEON Corporation

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、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。

© All rights reserved by PIGEON Corporation