pigeon

2017年2月1日～2018年1月31日

Integrated Report 2018

Highlight

1. 当期の売上高・営業利益は過去最高を更新

当期の売上高は、日本、中国などの好調な販売を背景に、前期比8.4％増の1,025億円となり、初めて1,000億円台を突破しました。利益面では、売上原価率の改善が進んだことで売上総利益率も49.3％と改善し、営業利益は前期比21.2％増の194億円になりました。経常利益は同22.3％増の201億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同30.5％増の145億円と業績は好調に推移しました。

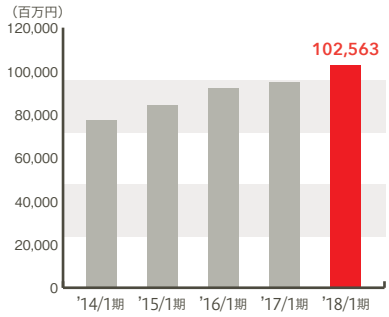
2. 時価総額5,000億円を突破

当社の時価総額は、10期前（2008年1月末）の346億円から、前期末（2017年1月末）には3,723億円に、当期に入って第1四半期に5,000億円の大台を突破し2018年1月末には5,182億円となりました。当社は、少子化が進む国内でも売上を着実に伸ばすと同時に、海外での売上が成長ドライバーとして売上高を過去10年で約3.6倍に成長させてきました。営業利益率は10期前の6.5％から当期は18.9％にまで改善しています。今後も、経営品質の高い会社を目指していきます。

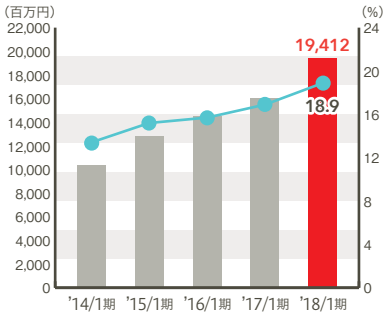
3. 女性社外取締役を選任。セグメント変更を加え、より強力な海外事業体制に

本年4月の株主総会決議により、海外経験も長い岡田英理香氏が3人目の社外取締役として就任、役員構成におけるダイバーシティを拡充しました。また2019年1月期より、これまでの「海外事業」をランシノ事業本部とシンガポール事業本部に分割、意思決定の迅速化を図ることで、より強力な海外事業体制へと進化させます。

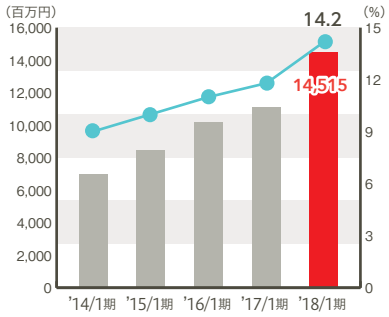
売上高



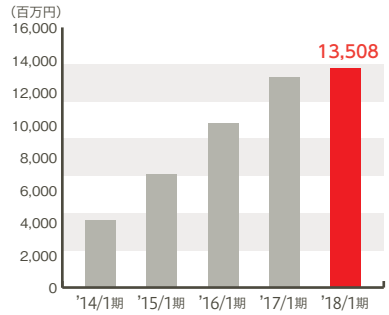
営業利益／営業利益率



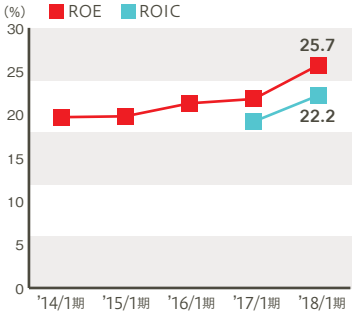
親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



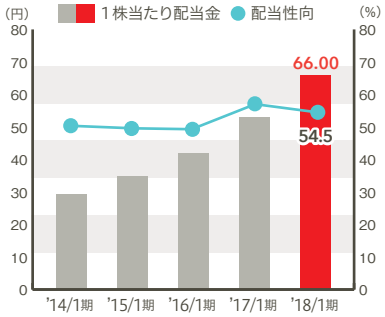
フリー・キャッシュ・フロー



ROE ／ ROIC



1株当たり配当金／配当性向



主要指標 (百万円)

科目＼期別	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期
売上高	77,465	84,113	92,209	94,640	102,563
売上総利益	34,464	38,296	43,345	44,688	50,572
売上総利益率 (%)	44.5	45.5	47.0	47.2	49.3
営業利益	10,365	12,780	14,521	16,015	19,412
営業利益率 (%)	13.4	15.2	15.7	16.9	18.9
経常利益	11,002	13,299	15,080	16,462	20,129
経常利益率 (%)	14.2	15.8	16.4	17.4	19.6
親会社株主に帰属する当期純利益	6,985	8,451	10,197	11,118	14,515
総資産	57,955	72,367	73,943	78,889	84,467
純資産	39,981	47,297	50,792	53,736	62,812
フリー・キャッシュ・フロー (注1)	4,135	7,001	10,147	12,956	13,508
ROE (%) (注2)	19.7	19.8	21.3	21.8	25.7
ROIC (%) (注3)	14.2	13.7	15.1	16.3	
				19.2	22.2
EPS (円) (注4)	58.17	70.55	85.15	92.84	121.20
1株当たり配当金 (円) (注4)	29.33	35.00	42.00	53.00	66.00
配当性向 (%)	50.4	49.6	49.3	57.1	54.5
連結従業員数 (人)	3,458	3,617	3,743	3,739	4,306

(注 1) フリー・キャッシュ・フロー：(営業活動キャッシュ・フロー) ー (投資活動キャッシュ・フロー)
(注 2) ROE は自己資本当期純利益率で、分母は期首・期末平均で算出しています。
(注 3) NOPAT/ 投下資本。税率は 2018 年 1 月期ならびに 2017 年 1 月期の下段は 30.0%、2017 年 1 月期の上段ならびにそれ以前の数値は 40.7%、投下資本は期首・期末平均で算出しています。
(注 4) 2013 年 8 月 1 日を効力発生日として、普通株式 1 株につき 2 株の割合で、また 2015 年 5 月 1 日を効力発生日として、普通株式 1 株につき 3 株の分割で、株式分割を行っています。2014 年 1 月期期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出しています。

Pigeon History

1949～

コーポレート

▶1949年(昭和24)
ピジョンの前身である同孚貿易設立
▶1952年(昭和27)
仲田祐一が代表取締役社長に就任
▶1957年(昭和32)
新たに株式会社ピジョン哺乳器本舗を設立

▶1966年(昭和41)
株式会社ピジョン哺乳器本舗からピジョン株式会社と社名を変更

国内ベビー・ママ事業

▶1949年(昭和24)
日本最初のキャップ式広口哺乳器「A 型哺乳器」発売
▶1956年(昭和31)
育児関連商品の発売
▶1966年(昭和41)
衛生用品第一号「ベビーパウダー」発売

海外事業

▶1966年(昭和41)
ピジョン商品、海外への輸出開始

1970～

▶1973年(昭和48)
千代田区神田富山町に本社ビル完成
▶1975年(昭和50)
協和特殊紙工株式会社(現ピジョンホームプロダクツ株式会社)をグループ化

▶1975年(昭和50)
世界初のノーバインダー製法「おむつライナー」発売
▶1976年(昭和51)
世界初のゴム製「乳歯ブラシ」発売
▶1977年(昭和52)
飲む力が弱い赤ちゃんのため「P 型哺乳器」発売
▶1979年(昭和54)
「K型哺乳器」発売

ヘルスケア・介護事業

▶1975年(昭和50)
シルバー市場向けのハビリス事業部発足

▶1974年(昭和49)
初の海外出張所をシンガポールに開設
▶1978年(昭和53)
PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.〔シンガポール〕設立

1980～

▶1982年(昭和57)
マタニティ向けウェアを製造販売するピジョンテキスタイル株式会社(ピジョンウィル株式会社)設立
▶1983年(昭和58)
仲田洋一が代表取締役社長に、仲田祐一が代表取締役会長に就任
▶1985年(昭和60)
「愛」を経営理念に、CIシステムを導入
▶1988年(昭和63)
㈱日本証券業協会(現JASDAQ)に店頭登録

▶1982年(昭和57)
成長に合わせて飲み口が替えられる「マグマグ®」発売
▶1985年(昭和60)
日本初の完全立体成型母乳パッド「フィット」発売
▶1987年(昭和62)
ベビー電子体温計「チビオン®」発売
▶1988年(昭和63)
赤ちゃん特有の哺乳運動「ぜん動様運動」解明

ヘルスケア・介護事業

▶1983年(昭和58)
介護用品ブランド「ハビナース」立ち上げ

海外事業

▶1990年(平成2)
THAI PIGEON CO., LTD.〔タイ〕設立
▶1996年(平成8)
PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.〔タイ〕設立

1990～

▶1991年(平成3)
常総研究所(現中央研究所)設立
▶1995年(平成7)
平成7年7月7日東京証券取引所市場第二部に上場
▶1996年(平成8)
フクヨー茨城株式会社(現PHP茨城株式会社)をグループ化
▶1997年(平成9)
東京証券取引所市場第一部に指定替え

▶1992年(平成4)
片手で取れるティッシュ方式「おしりナップ」発売
▶1993年(平成5)
ベビーフード市場に本格参入
▶1994年(平成6)
日本初のベビー用UV ケア商品「UV ベビースキンケア」発売
▶1995年(平成7)
哺乳びん消毒薬「ミルクポン」(医薬品)発売

子育て支援事業

▶1993年(平成5)
0才からの保育施設「ピジョンランド常総」開設
▶1996年(平成8)
ベビーシッターサービス“ピジョンウェンディ”開始
▶1999年(平成11)
ピジョンキッズワールド株式会社(現ピジョンハーツ株式会社)設立

Pigeon

Integrated Report 2018

Contents

▶当期のハイライト／主な経営指標 …… 表2
▶Pigeon History …… 02
▶At a Glance 事業内容 …… 04
▶Dear Stakeholders …… 06
▶ピジョングループの事業概況
国内ベビー・ママ事業 …… 18
子育て支援事業 …… 20
ヘルスケア・介護事業 …… 21
中国事業 …… 22
海外事業 …… 24
▶ピジョングループのESG 活動 …… 26
環境 …… 28
社会 …… 30
ガバナンス …… 34
社外取締役インタビュー …… 37
▶経営陣による営業・財務の分析と評価(MD&A) …… 40
▶連結財務データ …… 44
▶会社概要 …… 46

コーポレート

▶2000年（平成12）
松村誠一が代表取締役社長に、仲田洋一が代表取締役会長に就任
▶2002年（平成14）
PHP兵庫株式会社をグループ化
▶2006年（平成18）
本社を中央区日本橋久松町に移転
▶2007年（平成19）
大越昭夫が代表取締役社長に、松村誠一が代表取締役会長に、仲田洋一が取締役最高顧問に就任
▶2013年（平成25）
山下茂が代表取締役社長に、大越昭夫が代表取締役会長に就任
▶2014年（平成26）
『Pigeon Way』制定
ピジョン株式会社がピジョンウィル株式会社を吸収合併
ピジョン奨学財団設立（2016年公益財団として認定）

国内ベビー・ママ事業

▶2002年（平成14）
母乳を飲む時と同じように「ぜん動様運動」ができる哺乳器「母乳実感®」発売
▶2003年（平成15）
赤ちゃんの歩行研究から生まれたベビーシューズ発売

▶2010年（平成22）
「母乳実感®」シリーズリニューアル
ベビーカー市場に本格参入
▶2015年（平成27）
段差をラクラク乗り越えられるベビーカー「Runfee（ランフィ）」発売
▶2016年（平成28）
「Runfee（ランフィ）」の後継機種「Runfee ef（ランフィエフ）」発売
耳式体温計の改良型「耳チビオンR」発売
▶2017年（平成29）
B型ベビーカー「Bingle（ビングル）」発売

2000～

2010～

子育て支援事業

▶2001年（平成13）
事業所内保育施設受託開始
▶2002年（平成14）
認可保育園受託開始
▶2004年（平成16）
独立行政法人国立病院機構院内保育園の運営を一括受託

ヘルスケア・介護事業

▶2000年（平成12）
ピジョン真中株式会社設立
▶2004年（平成16）
多比良株式会社（現ピジョンタヒラ株式会社）をグループ化
▶2007年（平成19）
老化予防用品ブランド「リクープ」立ち上げ
▶2011年（平成23）
ピジョン真中株式会社デイサービス開始
▶2015年（平成27）
佐野デイサービスセンター開設
▶2016年（平成28）
『介護の口腔ケア』シリーズ発売

海外事業

▶2004年（平成16）
LANSINOH LABORATORIES,INC.〔アメリカ〕をグループ化
▶2009年（平成21）
インドで販売子会社PIGEON INDIA PVT. LTD.〔インド〕設立
▶2009年（平成21）
PIGEON INDUSTRIES（CHANGZHOU）CO., LTD.〔中国・常州〕設立
▶2010年（平成22）
LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.〔トルコ〕設立
▶2011年（平成23）
LANSINOH LABORATORIES, INC.〔アメリカ〕が「earth friendly baby」ブランドを取得
PIGEON MALAYSIA TRADING SDN. BHD.〔マレーシア〕設立
▶2012年（平成24）
DOUBLEHEART CO. LTD.〔韓国〕設立
▶2014年（平成26）
LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA.〔ブラジル〕設立
▶2015年（平成27）
PIGEON INDIA PVT. LTD.〔インド〕工場設立
LANSINOH LABORATORIES BENELUX〔ベルギー〕設立
▶2016年（平成28）
LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI〔中国〕設立

中国事業

▶2002年（平成14）
PIGEON（SHANGHAI）CO., LTD.〔中国・上海〕設立
▶2006年（平成18）
PIGEON MANUFACTURING（SHANGHAI）CO., LTD.〔中国・上海〕設立

ピジョンの統合報告書について

ピジョングループ（ピジョン株式会社および連結子会社）は、株主、投資家の方々をはじめ、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じ、経済的・社会的価値を最大化することを目指しています。
本統合報告書は、ピジョングループが目指す姿をお伝えすべく経営戦略や事業・ESGについてのご報告を行い、ピジョングループが創出する企業価値について、一層ご理解を深めていただくことを目的として作成しています。
また2017年からは、これまでのピジョングループの歩みを主に定量的・数値面からご報告を行うインベスターズガイドも作成いたしました。併せてご一読いただければ幸いです。

ランシノ事業

主に北米・欧州
・ランシノ上海

取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品

事業環境／当社グループの強み

米国を中心にLANSINOHブランドで、母乳関連商品を販売しています。「ランシノ社」を中心とし、イギリス・ドイツ等の欧州、中国、ブラジル等への事業拡大を進めています。哺乳器など、商品カテゴリの拡充を図りながら、ブランド強化を進めていきます。

シンガポール事業

主にASEAN・中東諸国
・オセアニア

海外事業
24.8%
(25,427百万円)

取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品

事業環境／当社グループの強み

ピジョンブランドにて、ベビー、ママ関連商品を販売しています。アジアではタイの生産拠点の拡充に続き、インドでの流通体制の構築や販売店舗の拡大を推し進めています。

中国事業

取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品

事業環境／当社グループの強み

哺乳器・乳首、トイレタリー、高級スキンケア商品を中心に新しいライフスタイルを提案しています。中国ではすでに500種類以上の商品を市場に展開しており、沿岸主要都市部では新富裕層の増加による高級志向の需要に応じて、さらに高価格帯の商品を提供しています。

国内ベビー・ママ事業

取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品／ベビー大型用品

事業環境／当社グループの強み

半世紀にわたる哺乳研究や乳幼児発達研究を基に、赤ちゃんの成長過程を深く掘り下げ、育児の“お困りごと”を見出すことから開発した多数の高品質な商品を生み出してきたところに、ピジョンブランドの優位性があり、業界でのリーディングカンパニー、そして極めて強いリーディングブランドとして広く認知されています。

子育て支援事業

取扱商品／サービス

保育サービス／事業所内保育運営委託／託児／イベント保育サービス／幼児教育サービス

事業環境／当社グループの強み

育児用品で培った「安全・安心・信頼」のピジョンブランドのもと、本事業を推進し、国内トップクラスの事業規模と質の高いサービス提供により、皆様から信頼を得ています。

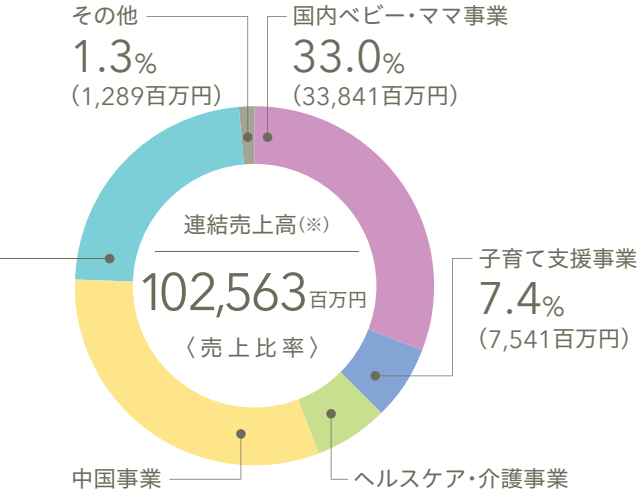
ヘルスケア・介護事業

取扱商品／サービス

介護用品／介護支援サービス

事業環境／当社グループの強み

当社は競争優位性のある新商品投入や介護サービスの品質向上などの施策を徹底しています。



※連結売上高はセグメント間取引消去後の金額となっています。

『Pigeon Way』を軸として「全体最適」「迅速」をキーワードにGlobal Number One へ

代表取締役社長

山下　茂

『Pigeon Way』を軸とした企業理念経営

ピジョンは、グローバルで経営理念を共有することを大切にしています。当社の経営理念は「愛」、社是は「愛を生むは愛のみ」です。そして、経営理念を理解し、実際の行動につなげるために、どのような形で社会に貢献するのか、何のために働くのかを「使命」として、そしてどのような会社になりたいのか、目指す理想の状態、到達したい姿を「ビジョン」として定めました。使命は、「愛」を製品やサービスの形にして提供することによって、世界中の赤ちゃんとご家族に喜び、幸せ、そして感動をもたらすこと、ビジョンは「世界中の赤ちゃんとご家族に最も信頼される育児用品メーカー“Global Number One”」です。さらに、社員一人ひとりが大切にする「3つの基本となる価値観」、我々のすべての行動のベースとなりガイドとなる「5つの行動原則」を、『Pigeon Way』としてまとめました。経営理念は私たちが働くための軸でありますが、先頭に立つ私が最もやらなくてはならないことは、社員に対してこの「使命」と「ビジョン」を双方向のコミュニケーションで共有し、実現のためにエナジャイズ（energize:支援する）し続けることだと考えています。

『Pigeon Way』は、自社サイトに掲載するとともに、『Pigeon Way』を6カ国語に翻訳し冊子にまとめ、「グローバル・パスポート」として世界中の社員に配布しています。また、『Pigeon Way』が単なるスローガンにならないように、世界中でPigeon Way Meetingを開き、私自身も日本だけでなく世界中の拠点を回りました。今では、国内・海外問わず、グループ内の社員一人ひとりに浸透し、個々人が日々『Pigeon Way』を基に仕事をしています。また、社員が実践した「My Pigeon Way Story」は、各部門の中で共有し、その中でも強く心に響く内容については、その具体的な事例を動画にして自社サイトでも公開しています。

これからも『Pigeon Way』を基に、社員一人ひとりが「ビジョン」の達成に向けて前進を続けていくことが、非常に大切と考えています。

ピジョンの考える企業価値

ピジョンでは「企業価値」を、「社会価値」と「経済価値」から構成されると定義しており、この二つの価値はトレードオフの関係にはならないと考えています。

「社会価値」とは、私たちが「お客様や社会にとってなくてはならない存在」になれているかという、ピジョンの存在意義に関わる価値です。お客様や社会のお困りごとに対するソリューションや新しい価値、便利さ、快適さ、デザインを見てほっとする喜びといったものを提供することができるかが、社会価値の向上につながります。例えば、小さく生まれた赤ちゃんなど、吸う力や舌の動きが弱い赤ちゃん向けに開発した「弱吸（きゅうてつ）啜用乳首」は、2016年度「グッドデザイン賞」の「グッドデザイン・ベスト100」に選ばれたほか、海外では世界3大デザイン賞の一つである2017年度「iFデザイン賞」を受賞しました。このように、なくてはならない商品を提供し続けることで、ピジョンの社会価値の向上につながっていくと思います。ほかにも、公益財団法人ピジョン奨学財団を通じて、将来、産科、小児科、または新生児科の医師を志す学生に対して、返済の必要のない奨学金を支給しているほか、奨学金の対象校ならびに奨学生の拡大にも努めています。こうした取り組みは、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成長の一助となるとの考えのもと、実施しています。こうした社会価値を提供できるよう、『Pigeon Way』の考え方を社員やステークホルダーの間で共有していることが必要です。

また、「社会価値」を生み出すのは社員ですから、社員が安心して業務にあたれるよう、各種支援制度の構築・運営の両面で力を入れています。なかでも、赤ちゃんを対象とした企業であるピジョンにとって、社員の子育て支援には積極的に取り組んでいます。女性社員向けのみならず、男性社員にも1カ月間有給で育児休業が取れる「ひとつきいっしょ」という制度を設けており、その取得率は2015年から3年連続で100%、3年間で32名の男性社員が取得しました。また育児体験を仕事につなげるための仕組みとして、育児休業の取得有無にかかわらず、1歳半までの子どもを持つ社員全員に義務付けられている「育児レポート」もあります。社員が生きがいややりがいをもって業務に取り組み、当社が本業を突き進めていくことは、社会貢献にもつながり、それがおのずと「経済価値」の拡大にもつながります。

一方で「経済価値」は、端的に言うと株価とも言えますが、日々の株価そのものは為替動向などマクロ経済情勢等によっても変動します。ですから、中長期な視点でみれば、やはり「将来にわたって稼ぎ出すフリー・キャッシュ・フローの

現在価値」を反映した動きを示すと思います。このフリー・キャッシュ・フローを増やしていくためには、営業利益（厳密にはNOPAT：税引後営業利益）の増加が重要です。NOPATの増加には、税額以外に、WTP(Willingness to pay：顧客が納得して買う値段）を上げるか、コストを下げるかの二つの手法がありますが、ピジョンはこれまでWTPの向上戦略を主眼としており、そのためにも、真似されにくいビジネスモデルや競争優位性、マーケティング力が重要な要素となっています。最近では、新興国市場での展開においてWTPの向上だけでは難しい局面もあるため、お求めやすいプライス戦略をとることもありますが、そうしたさまざまな事業戦略を、ROE（自己資本当期純利益率）、ROIC（投下資本利益率）、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）、PVA（Pigeon Value Addedと称するみなし税引後営業利益―資本コスト）といった管理指標を通じて、中長期で改善傾向にあるかを判断しています。

中長期的な事業環境に関する認識と、その中でのリスクと成長機会

国内市場を見ると、出生数の減少という大きな流れは今後も変わりません。しかし、グローバルの市場環境に目を向けてみると、そこには非常に大きな成長の機会が広がっています。国内の年間出生数は2016年に初めて100万人を割りましたが、地球規模では毎年約1億35百万人の新生児が誕生しているといわれており、インド、中国と続く出生数上位20カ国だけでも年間出生数は約9,160万人と、世界全体の約7割を占めています。

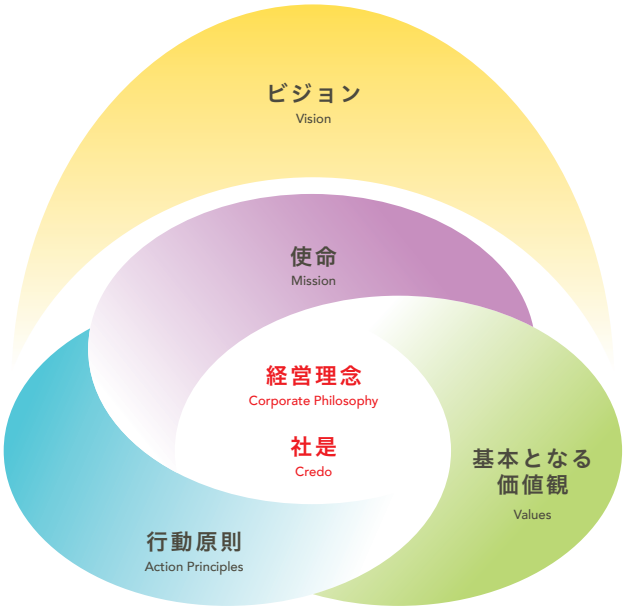
当社の海外事業と中国事業を合わせた国外での売上は今、全体の半分を超えるレベルにまで成長してきていますが、成長の軌跡を振り返りますと、海外の売上構成が1割を超えたのが2001年1月期です。

国内の少子化トレンドを見据え、2000年頃から海外事業の強化を進め、中国事業を中心に大きく成長を続け、さまざまなノウハウを蓄積してきました。今後も、ポテンシャルの大きい海外市場で、当社の強みを活かした事業展開を推し進めていくことで、引き続き成長を続けることができると確信しています。

個々の国での事業環境としては、特に中国において、2016年に長年続いた「一人っ子政策」が撤廃されるという大きな政策変更があり、当期はこの影響を見極める1年となりました。しかしながら振り返ってみますと、この1年間では一人っ子政策の撤廃が必ずしも中国の出生数の増加には至らなかったようです。むしろ当社にとっては、中国の安定的な経済成長による当社の顧客層である「富裕層、中間層の拡大」の方が重要であり、まだまだ、中国における成長余地は大きいとの認識です。

Pigeon Way

Pigeon Wayとは、私たちの“心”と“行動”の拠り所であり、
すべての活動の基本となる考え方です。



経営理念

強く信じる経営の根本の考え

「愛」

社是

経営理念を端的に表現したもので、各人が仕事をする際にいつも大切にし、同時に振り返るためのもの

「愛を生むは愛のみ」

ビジョン

――目指す理想の状態、到達したい姿

世界中の赤ちゃんとご家族に最も信頼される育児用品メーカー
“Global Number One”

使 命

――どのような形で社会に貢献するのか、また、何のために働くのかを約束するもの

「愛」を製品やサービスの形にして提供することによって、
世界中の赤ちゃんとご家族に喜び、幸せ、
そして感動をもたらすこと

基本となる価値観

――社員一人ひとりが大切にするもの

誠実 (Integrity)

コミュニケーション・納得・信頼 (Communication, Consent, Trust)

熱意 (Passion)

行動原則

――我々のすべての行動のベースとなり、ガイドとなるもの

迅速さ (Agility)

瞳の中にはいつも消費者 (Keep sight of consumers)

強い個人によるグローバルコラボレーション
(Global collaboration among competent individuals)

主体性と論理的な仕事の仕方
(Leadership and logical working style)

積極的な改善・改革志向 (Willingness to change)

第６次中期経営計画の概要

こうした事業環境認識に基づいて、当社は2017年３月に策定した第６次中期経営計画「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～」での施策を推し進めています。昨年のアニュアルレポートでも繰り返しお伝えしましたが、ピジョンの中長期での成長戦略において、この第６次中計の３年間は、第７次中計以降にトップライン（売上高）で二けた成長を続けていけるようにするための「土台作り」の期間と位置づけています。そして、（１）『Pigeon Way』に基づき、社会の中で「なくてはならない会社」、そして我々のビジョンである「世界中の赤ちゃんとご家族に最も信頼される育児用品メーカー“Global Number One”」の実現に向けて、必要な施策を打っていくこと、（２）事業収益性や効率性をさらに改善し、キャッシュ・フローの最大化を図ることで企業価値の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・強化すること、（３）この第６次中計の３年間に、重点商品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けた成長につながる土台作りをすること、を基本戦略としています。

また、これら基本戦略を実現する上での12の課題として、「ESG（環境・社会・ガバナンス）」、「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」「成功のためのビジネスモデル」「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（サプライ・チェーン・マネジメント）」「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」を掲げています。

そして数値目標としては、最終年度の2020年１月期に、売上高は1,100億円、売上総利益は550億円、営業利益は200億円、経常利益は200億円、親会社株主に帰属する当期純利益は138億円を掲げ、ROEは22.0％以上、ROIC（NOPAT／投下資本、税率を30.0％として計算）は20.0％以上の達成を目標としています。

第６次中期経営計画　定量目標（2017年3月策定時点）

経営目標

（百万円）	2017/1 期実績	18/1 期計画	18/1 期実績	2020/1 期計画	3年間のCAGR（年平均成長率）
売上高	94,640	99,800	102,563	110,000	+5.1%
売上総利益	44,688	47,600	50,572	55,000	+7.2%
営業利益	16,015	17,000	19,412	20,000	+7.7%
経常利益	16,462	17,000	20,129	20,000	+6.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	11,118	11,800	14,515	13,800	+7.5%
EPS（円）	92.84	98.53	121.20	115.23	
営業利益率（%）	16.9%	17.0%	18.9%	18.2%	
経常利益率（%）	17.4%	17.0%	19.6%	18.2%	
親会社株主に帰属する当期純利益率（%）	11.8%	11.8%	14.2%	12.5%	

	18/1 期実績	第６次中期経営計画
ROE	25.7%	22.0%以上
ROIC	22.2%	20.0%以上

※ ROE：自己資本当期純利益率、分母はいずれも期首・期末平均で算出
※ 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）

第６次中期経営計画　セグメント別重点施策（2017年３月策定時点）

国内ベビー・ママ事業（2020年1月期売上目標365億円）

圧倒的な強さを持つ「哺乳器・乳首」のほか、「カップ」、「おしゃぶり・歯がため」、さく乳器や母乳パッドなどの「母乳関連商品」、「スキンケア・トイレタリー・洗剤」、電気消毒器などの「電気製品」を重点６カテゴリと位置づけ、シェア向上に注力します。またベビーカー、カーシート等の大型商品カテゴリを成長分野と位置づけ、さらなるシェア拡大に努めます。また、消費者とのダイレクト・コミュニケーションを拡充し、医療従事者セミナーについても地域・回数両面でさらなる拡大に努め、病産院活動の強化を図ります。

子育て支援事業（2020年１月期売上目標30億円）

事業品質の向上を最優先に、子供の個性に沿った専門性の高い保育の実践と、安心・安全な管理体制のさらなる深耕、保育人材の育成による保育品質の向上に努めます。

ヘルスケア・介護事業（2020年１月期売上目標80億円）

事業の成長と収益性の向上を図るべく、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り組みを通じた消費者・介護者のインサイトに寄り添った新商品の開発・販売に注力していきます。また、「かるがる」「らくらく」「かんたん」「きちんと」という消費者・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も強化していきます。

海外事業［2019年１月期よりシンガポール事業・ランシノ事業に変更］（2020年１月期売上目標289億円）

重点６カテゴリにおけるシェア向上を軸に、事業の成長を図ります。なかでも哺乳器については、各国とも現状からシェアの15ポイント増を目指します。また、各国での病産院活動にNICU（Neonatal Intensive Care Unit：新生児専用集中治療室）との取り組みも加えることで、ブランド力の強化につなげていきます。インドならびにインドネシアを特に注力する市場と位置づけて事業を推し進めると同時に、将来の市場拡大を見据え、ナイジェリア、ケニア、アフリカ西海岸各国といったアフリカ市場についても新規に市場開拓を進めていきます。

イギリス、ドイツ、フランスといった欧州市場と、ランシノ上海にて展開する中国市場を成長市場と位置づけて強化すると同時に、米国市場においては、DME（Durable Medical Equipment、耐久性医療機器）ルートでの販売拡大を図ります。各市場におけるランシノブランドの成長を通じて、事業の拡大を図ります。

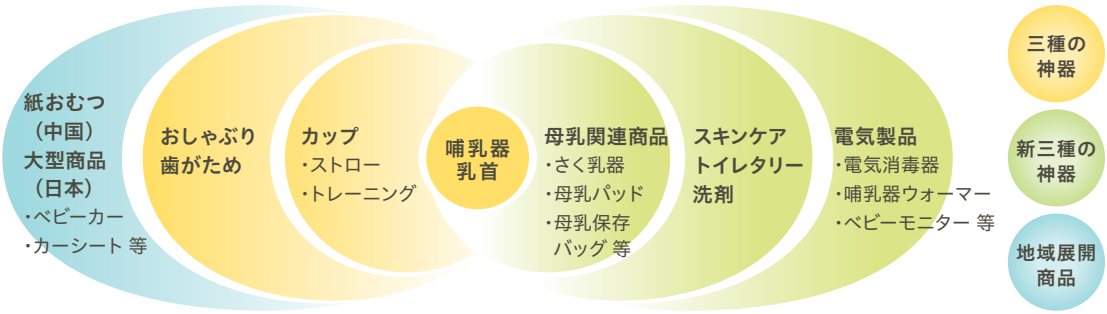
中国事業（2020年１月期売上目標390億円）

重点６カテゴリにおけるシェアの向上と紙おむつの成長を通じて事業成長を図るとともに、Eコマース（電子商取引、EC）チャネルの成長等に対応した販売・流通体制を再構築することで事業基盤をさらに強固なものとしていきます。同時に、従来からの病産院活動やダイレクト・コミュニケーションを引き続き積極推進することで消費者とのコミュニケーションをさらに強化していきます。

第６次中期経営計画　重点戦略

重点カテゴリ拡大戦略

哺乳器・乳首の圧倒的な強さを周辺カテゴリに拡大



※三種の神器＋新三種の神器＝重点６カテゴリ

研究開発

●ピジョンの研究開発

研究開発は、ピジョンのコア・コンピタンスであり、基礎研究、行動観察、デザイン力の三つの柱に支えられています。特に哺乳研究に関しては、「赤ちゃんがどのようにおっぱいを飲むのか」を解明することを目指し、赤ちゃんの行動観察を60年以上継続しています。これらの活動の中核を担っているのは、1991年に開設した中央研究所（茨城県つくばみらい市）です。現在、中央研究所では、約130名の社員が日本だけでなく世界で販売する商品の研究・開発・品質管理にたずさわっています。

ピジョンの商品群が大幅に拡充された今では、行動観察のテーマもマタニティや高齢者向け用品にまで広がっており、さまざまな生活者の“お困りごと”の解消に向けて日々モノづくりに励んでいます。

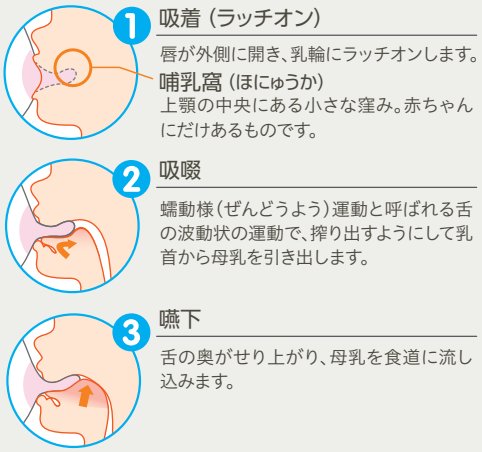
開発力：ピジョンのコア・コンピタンス

コア・コンピタンスとは顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力。

参照：Gハメル&CKプラハード著『コア・コンピタンス経営』

●基礎研究とその成果

設立以来60年以上にもわたる哺乳の基礎研究から、当社では、赤ちゃんの哺乳時の動作に「吸着（きゅうちゃく）」「吸啜（きゅうてつ）」「嚥下（えんげ）」という三つの原則があることを発見しました。ぜん動様運動によって母乳を搾り出すこの一連の運動を体系化し、商品化したのが、当社の基幹商品となっている哺乳器・乳首です。研究を通じて、赤ちゃんの成長に応じた飲める量や、適切な乳首の穴やサイズを見つけだしています。当社の基幹商品となっている哺乳器・乳首では、2010年春に新しい「母乳実感®」を上市し、お客様から大変ご好評をいただいています。



海外現地での研究開発・品質管理

●海外展開と研究開発

日本国内において高い技術力と品質が評価された商品は、そのまま海外に水平展開し、中国をはじめとする海外各市場においてもお客様の満足と信頼を獲得することが可能です。

中国、北米をはじめとする海外での事業展開の順調な拡大を背景に、さらなるグローバル化を推進するために商品供給や開発体制の整備および人材育成等が重要となります。そこで、研究開発部門では「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」を構築することを重要課題として取り組んでいます。

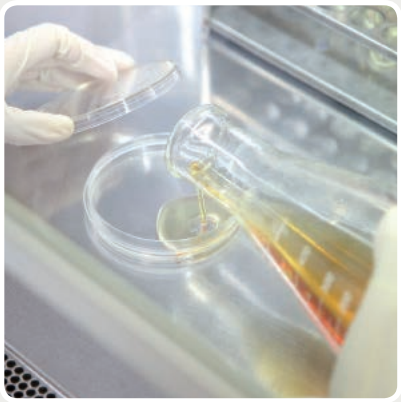
その上で、各国で発売される新商品は、発売前に中央研究所で品質を厳格にチェックし最終量産化の承認は中央研究所の品質管理部門が行っています。これによりピジョングループの商品としての品質保証を図っています。

●行動観察とその成果

行動観察の成果の一つに、最近のベビーカー開発における取り組みがあります。消費者調査では、ベビーカー購入時に重視するポイントに、軽さ、折りたたみやすさ、自立しやすさなどが挙がります。そのため、日本では、軽量化を追求した小さなタイヤのベビーカーが町中に多く見られます。しかし、当社の行動観察を通じて、日本の道路の随所にある約2センチ程度の小さな段差にベビーカーが引っ掛かり苦労されている利用者が多くいることがわかりました。そこで、利用者自身も気づいていない不満を解消すべく、直径16.5センチの大きなシングルタイヤを採用したベビーカーを開発し、段差を乗り越えやすくするとともに、旋回性能も改善、赤ちゃんへの衝撃も和らげるベビーカー「Runfee(ランフィ)」を2015年に開発・発売しました。ベビーカーは当社にとっては新規参入カテゴリですが、お客様のお困りごとを解決する商品としてご好評をいただき、2017年9月には国内シェア20%を超えています。

●デザイン

ピジョンのデザインは4つの軸で考えています。「新しいスタンダードを創造し続けるもの」、「道理に基づき、デザインされたもの」、「愛情をカタチにしたもの」、「シンプルなデザインであること」です。実際には曲線を活かした柔らかさを感じるようなデザインが多く、グッドデザイン賞をいただいている商品も多くあります。



2018年1月期（第6次中計初年度）の振り返り

2018年1月期は、主要な国内ベビー・ママ事業、中国事業、海外事業が順調に推移した結果、売上高は前期比8.4%増の1,025億円となりました。利益面では売上原価率が改善したことにより、営業利益が同21.2%増の194億円、経常利益が同22.3%増の201億円、親会社株主に帰属する当期純利益が同30.5%増の145億円となりました。おかげさまで、売上高は16期連続で増収となり、初の1,000億円を超えました。営業利益も7期連続で過去最高を更新することができました。第6次中計最終年度の目標である売上総利益率50%、営業利益200億円に迫る数値を初年度であげることができ、1年前倒しでの目標達成が見込める状況となりました。引き続き、第6次中計の目標達成および第7次中計期間において二けた成長をできるよう準備を進めてまいります。

●国内ベビー・ママ事業

2018年1月期に、売上高は前期比6.3%の増収、セグメント利益は同23.0%の増益と、収益力を大幅に向上させることができた国内ベビー・ママ事業は、引き続き訪日客のインバウンド需要が伸びており、万全の供給態勢を整えて販売機会の拡大に臨んでいます。

重点6カテゴリ（①哺乳器・乳首、②マグマグ®などのカップ、③おしゃぶり・歯がため、④さく乳器・母乳パッドなどの母乳関連商品、⑤スキンケア・トイレタリー・洗剤、⑥電気消毒器などの電気製品）におけるシェア拡大を図っており、基幹商品である哺乳器については競合からの挑戦を受けつつも、これまでの安全・安心といったブランドイメージに加え、楽しさも加わる商品を市場に投入することで、盤石な地位を確立していきます。

また、ベビーカーを中心とする大型商品は、競争が激化する中で健闘しています。ベビーカーでは、発売以来大好評をいただいている「Runfee（ランフィ）」シリーズを軸に2020年1月期には金額シェアで25%を獲得できるよう、積極的な販売・マーケティング活動を実行しています。また、医療従事者との協働を目指した普及活動やウェブサイトを活用したダイレクト・コミュニケーションも引き続き推進していきます。

●子育て支援事業

子育て支援事業は、前期比2%増収と、順調に拡大し、セグメント利益も3.6%増益となりました。しかしながら、2018年3月末を以て、全国113箇所で運営を一括受託していた独立行政法人国立病院機構院内保育園の運営が終了したことから、2019年1月期は減収となる見込みです。今後も、事業所内保育や幼児教育を核とし、ピジョンらしい質の高い保育を追求していきます。

●ヘルスケア・介護事業

ヘルスケア・介護事業は、前期比2.3%の増収となり、セグメント利益も5.0%増益となりました。社内営業体制と流通体制の強化に加え、今後、新商品の投入を通じて、収益性の向上とさらなる事業成長を目指します。今後は、社外の企業とのコラボレーションも検討しながら、新しい分野の開拓にも積極的に取り組んでいきたいと思います。

●中国事業

飛躍的な成長を遂げてきた中国事業は、国内ベビー・ママ事業とならぶ大きな事業の柱であり、利益貢献の非常に高い事業です。

当期の中国事業は、哺乳器・乳首といった商品の好調を背景に、売上は前期比13.0%の伸びを示しているほか、セグメント利益も16.3%増加するなど、大変力強く事業拡大を続けています。第6次中計では、毎年新商品を投入することで、哺乳器・乳首などを軸に重点6カテゴリのシェア向上を図り、中国での成長を推し進めています。また、中国では80年代、90年代生まれの若年層を中心にECの販売が急拡大しており、当社でも、これまでのベビー専門店を通じた販売ルートに加えて、インターネット通販中国最大手のアリババ集団や京東集団等との連携を通じてデジタルマーケティングをさらに強化して、事業の拡大を加速させていきます。

消費者とのコミュニケーションにおいては、これまでの病産院活動とWeChat、Weiboといったソーシャルメディアを通じたダイレクト・コミュニケーションも、より一層強化していきます。

●海外事業

第6次中計下では、重点6カテゴリにおけるシェアの向上で事業成長を図ると同時に、各国での病産院活動に加えてNICUとの取り組みを強化しています。ピジョンブランドで展開するインド、インドネシアと、ランシノブランドで展開する欧州（イギリス、ドイツ、フランス）・中国を成長市場と位置付け、市場でのプレゼンス拡大を図っています。

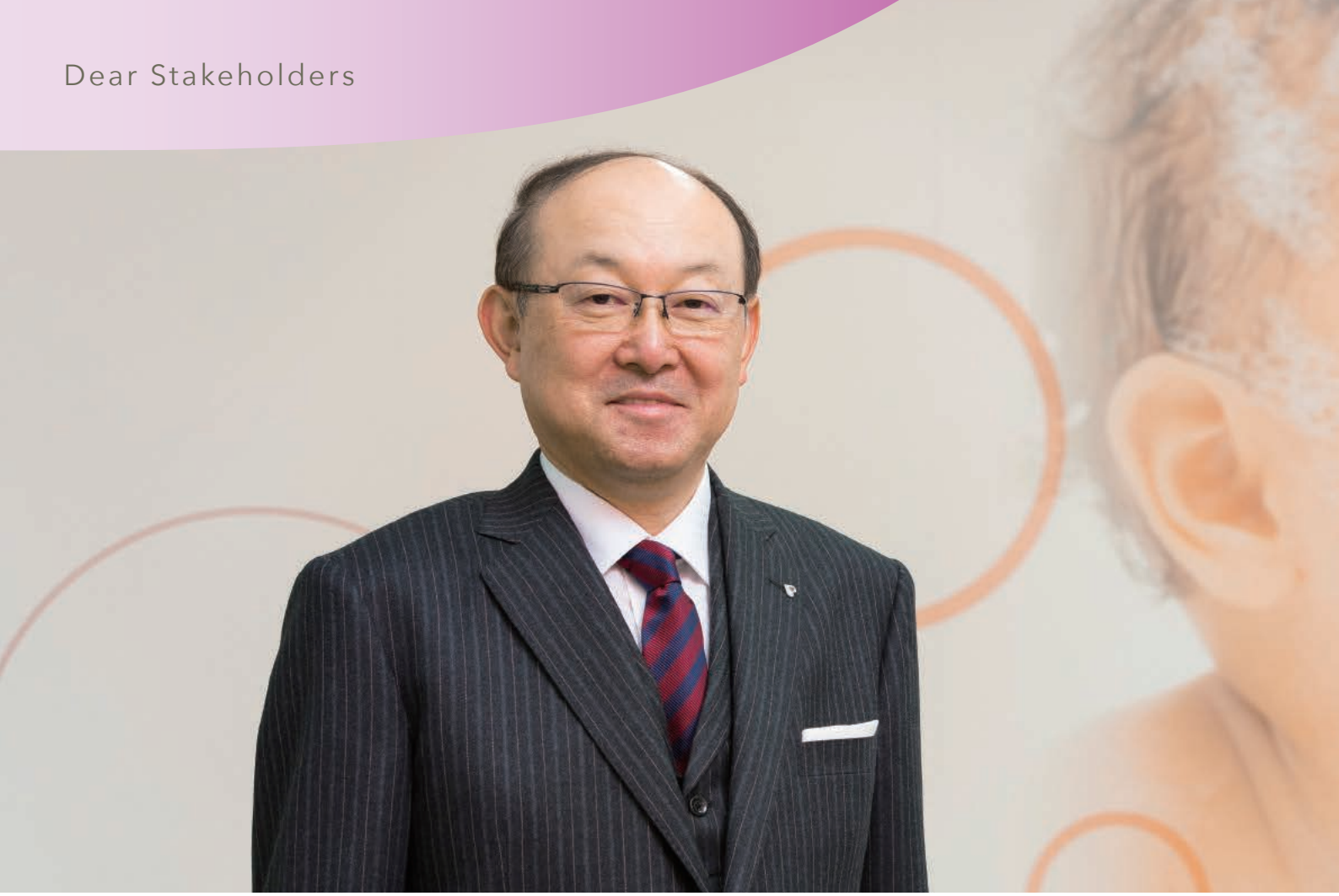
ランシノブランドの展開では、乳首クリーム、母乳パッドが引き続き北米でトップシェアを維持しました。さく乳器は、北米だけでも約600億円の市場規模があると言われる大きな市場です。なかでも主力の米国においては、トランプ政権下でも医療保険制度（通称オバマケア）が継続されたことにより、保険適用対象である電動さく乳器が、これまでの小売チャネルに加えて、耐久性医療機器（DME）として新たな販売チャネルとなっています。また、ドイツをはじめとする欧州や、中国においても順調に売上を伸ばしています。

ピジョンブランドとして展開する地域に関しては、昨年11月に、インドネシアの持分法適用関連会社PT PIGEON INDONESIAへの出資比率を65%に引き上げ、連結子会社化しました。インドネシアは年間約420万人の新生児が誕生する成長市場として注力している市場で、子会社化を機に、さらに事業拡大を推し進めていきます。

年間出生数が世界最大の2,400万人となるインドでは、哺乳器・乳首の国外輸出も始まり、当期に初めて黒字化を果たしました。インドでの事業展開は、ベビー専門店を軸として展開した中国とは異なり、薬局チャネルが重要となるビジネス形態です。薬局チャネル向けの代理店網を新たに構築することで、販売店舗数は約3万店に広がりました。さらなる事業拡大に向けて、第6次中計下では5万店へと拡大させていきます。

また、第6次中計で新規開拓市場と位置付けているアフリカ市場については、ケニア等を中心に、代理店の開拓を進めており、第6次中計の間に、代理店を設定し取引が開始できればと思っています。

海外事業については、2019年1月期より、ランシノブランドで展開するランシノ事業本部と、アジアを中心としてピジョンブランドで展開するシンガポール事業本部とに分割することにしました。それぞれの事業規模が大きくなってきたことも一因ですが、各事業本部を独立させることで意思決定のスピードを速めるとともに、それぞれの市場の消費者インサイト（購買意欲や消費活動）に基づいた商品開発のさらなる迅速化も図っていきます。なお、シンガポール事業には、中国事業の管轄範囲（中国・ロシア・フィリピン・台湾・韓国・モンゴル・香港等）を除いたアジア各国と中東ならびにオセアニアが含まれます。



今後の課題認識

第７次中計以降に売上高の二けた成長を持続させるための準備期間である当中計下では、売上CAGRの想定を5.1％とする一方で、売上総利益率の改善に注力しています。総利益率の改善は計画より速いペースで進んでいますが、当社が「新旧・三種の神器」と呼ぶ重点商品６カテゴリ（「哺乳器・乳首」「カップ」「おしゃぶり・歯がため」に、「母乳関連商品」「スキンケア・トイレタリー・洗剤」「電気製品」を加えたもの）においては、基幹の哺乳器は順調に伸長しているものの、他のカテゴリはさらなる強化が必要です。また、将来の事業拡大につながる国内での大型商品や中国での紙おむつといった地域展開商品に関しても、さらなる伸長を期待しています。

また、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）については、さらなる改善が必要だと考えています。当期は計画の71.1日に対して67.6日となりましたが、経営品質、そして企業価値のさらなる向上に向けて、資金効率の改善と財務体質の強化には、引き続き気を引き締めて取り組んでいきます。

投資と株主還元

事業から生み出されたキャッシュについては、成長に必要な投資を優先した上で、株主の皆様へ還元させていただきます。第６次中計では、３年間で営業キャッシュ・フローが約460億円となると見込んでいます。そして投資（M&Aの可能性も含む）は、３年間で海外約145億円、国内約55億円の総額200億円と、積極的に実施することとしています。その上で、第６次中期経営計画期間における株主還元については、各営業期における前期比増配と連結総還元性向55％程度をめどに実施し、自社株買いも含め、機動的に株主還元の拡充を行うことを方針としています。

当期の１株当たり配当金については、当期の業績を勘案した結果、中間配当金は前年同期比６円増配の31円、期末配当金は前期末比７円増配の35円となり、年間では前期比13円増配の66円とさせていただきました。配当性向は54.5％となります。また、2019年１月期については、現時点では年間で２円増配の、１株当たり68円の配当を予定しています。

コーポレート・ガバナンス

第６次中計では、12の課題に新たに「ESG」を盛り込んでいますが、その一つであるコーポレート・ガバナンス体制を当期にさらに強化しました。これまでもピジョンは、コーポレートガバナンス・コードの形式要件に合わせるのではなく、本質である「透明公正かつ迅速果断な意思決定を行う仕組み」づくりの強化に資する体制へ向けて、充実化を図ってきました。社外役員候補については、その視点から常に探していますが、本年４月の株主総会での承認を経て、新たに岡田英理香取締役が当社３人目の社外役員として選任されました。岡田取締役には、女性ならではの視点はもちろんのこと、長い海外経験に裏打ちされたグローバルな知見を当社の経営へと活かしていただきたいと期待しています。ガバナンス面では、役員構成における多様性は大幅に拡充されましたが、今後の課題としては、役員報酬制度の在り方を再考する必要があると認識しています。女性役員の登用は、これまで長年にわたって課題と認識しており、株主の皆様からも、赤ちゃんやママを対象としている会社なのになぜ女性役員がいないのかと、ご意見をいただくことの多い部分でもありました。管理職全体に占める女性比率は約15％となっており、今後も女性社員の育成・登用をさらに進めていきたいと思います。また、性別に関係なく、働き方改革も引き続き強力に推し進めています。前述のように、男性社員の育児休暇「ひとつきいっしょ」取得率は３年連続で100％となっていますが、ほかにも「19時退出（退社）ルール」や「ノー残業デーの設定」など、健康経営の推進も行っています。

ピジョンでは今後、第６次中計に盛り込んだ各種施策に実直に取り組むとともに、人々に役立つ新しい革新的価値のある商品・サービスの提供にも注力し、社会価値・経済価値の両面から、企業価値の持続的な向上を図っていきます。投資家・株主の皆様におかれましては、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

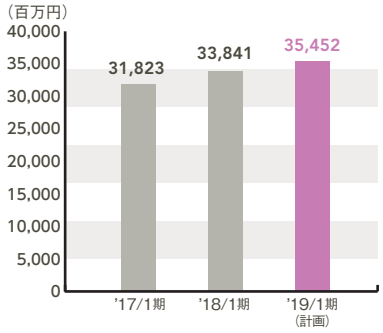
山下　茂

Domestic Baby & Mother Care Business
国内ベビー・ママ事業

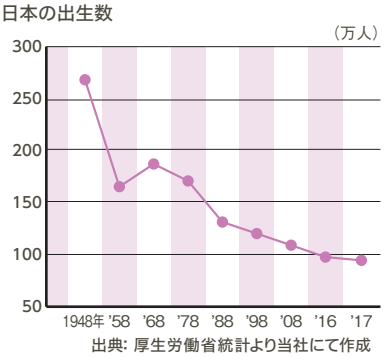
●市場の動向および事業環境

2017年の日本における出生数は94.1万人（厚生労働省「平成29年人口動態統計の年間推計」）と、2016年の97.6万人から3万5千人減少しました。一方、2017年の国内経済は、企業利益や雇用環境の改善を背景に、全体として緩やかな回復基調が続いています。しかしながら、社会保険料や生活必需品の価格上昇などで消費者にとっては将来への不安感も残っており、当社を取り巻く環境は決して楽観できない状況が続いています。

国内ベビー・ママ事業売上高



日本の出生数



出典: 厚生労働省統計より当社にて作成

●ピジョンの市場優位性

60年を超える哺乳研究や乳幼児発達研究を基に、赤ちゃんの成長過程を深く掘り下げ、育児の“お困りごと”を見出すことから開発した多数の高品質な商品を生み出してきたところに、ピジョンブランドの優位性があります。ピジョンブランドは、育児業界でのリーディング・カンパニー、そして極めて強いリーディング・ブランドとして広く認知されています。

●事業戦略

国内ベビー・ママ事業では、重点6カテゴリの強化を推し進め、哺乳器・乳首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を図ったほか、ベビーカーなどの大型商品の積極的な販売・マーケティング・投資活動の実行を通じて、事業拡大と市場シェアの向上を図っています。また、ダイレクト・コミュニケーションの継続によるマタニティ層へのアプローチの強化に加え、医療従事者との協働を目指した普及活動の推進にも取り組んでいます。

既存カテゴリへの取り組み

赤ちゃんの発達研究の深化を通じた商品力の向上と、マタニティ層への商品拡充などの多様な顧客ニーズへの対応を図っています。既存カテゴリ全般にわたって活発な普及・啓発活動を展開し、シェアの維持・向上に努めています。またベビー用品でのトータルな品揃えと提案が実現できることから、大手小売店と協働し、当社ならではの売場づくりと販売促進施策を展開しています。

Runfee（ランフィ）

新規カテゴリでの挑戦

新規カテゴリとして育成している大型商品では、徹底した行動観察を商品開発に活かしたベビーカー「Runfee（ランフィ）」を2015年1月に発売。16.5cmの大径シングルタイヤで街の段差をラクラク乗り越えられる点が、お客様の潜在的な“お困りごと”を解決し、発売以来急速にシェアを拡大しました。同シリーズを軸に大型商品の市場投入を継続し、新しい事業の柱へと育てています。

ピジョン 薬用ローション（ももの葉）

●当期の成果とその評価

当期は、引き続き訪日外国人等によるインバウンド需要が続いたこともあり、売上高は338億41百万円（前期比6.3%増）、セグメント利益は、59億28百万円（同23.0%増）となりました。

当期は、2017年2月にベビー用としては初めての手づくりアイス「赤ちゃんのぷちアイス」を発売したほか、6月には多くのお客様に高い満足度をいただいているシングルタイヤを搭載したベビーカー「Runfee」をリニューアル発売しました。同年8月には、吸収力をアップさせ、モレずにサラっと使用できる「母乳パッドフィットアップ® サラっと超吸収」を発売、また12月には2017年度グッドデザイン賞を受賞した「母乳実感® 哺乳びん my Precious.」を発売し、順調に売上および市場シェアを拡大しました。ベビーカーについては、市場シェアが2017年9月に当社で初めて20%を超えたほか、重点6カテゴリに含まれる哺乳器、さく乳器、母乳パッド、ベビースキンケア（洗浄系）、ベビーおしりふきにおいても、トップシェアを維持しています。

また、ダイレクト・コミュニケーションの一環であるイベントとして、出産前の方を対象とした「プレママクラス」、母子に寄り添う子育て中の母乳育児をテーマとした医療従事者向けのピジョンセミナーなどを当期に32回開催し、合計約3,000名の方にご参加いただきました。妊娠・出産・育児シーンの女性を応援するサイト「ピジョンインフォ」では、お客様がさらに使いやすくなるよう改善を進めています。

母乳実感® 哺乳びん my Precious

主要商品別マーケットシェア

哺乳器 73%

さく乳器 64%

母乳パッド 70%

ベビースキンケア（洗浄系） 37%

（2018年1月）
インテージPOS全国ドラッグベビー専門店拡大推計値より
（単月金額データ）

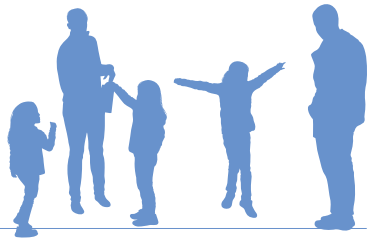
2019年1月期の重点課題

▶「哺乳器・乳首」「カップ」「おしゃぶり・歯がため」、さく乳器や母乳パッドなどの「母乳関連商品」、「スキンケア・トイレタリー・洗剤」、電気消毒器などの「電気製品」といった重点カテゴリのマーケティング活動の深耕

▶大型商品カテゴリでの積極的な販売・マーケティング・活動を実施

売上高計画 354億52百万円（前期比4.8%増）

Child Care Service Business
子育て支援事業



●市場の動向および事業環境

子どもは欲しいが働き続けたい、育児をしながら復職したいという女性は増加しており、当社への期待や当社が果たす役割も大きく、子育て支援事業の展開には追い風が吹いています。

●ピジョンの市場優位性

育児用品で培った「安全・安心・信頼」のピジョンブランドのもと、「子どもの育ちを第一に」との考えに沿って推進しています。事業展開は現在のところ、認可保育園、認証保育園、事業所内保育施設等の保育施設の運営および運営受託の他、新規プログラムを擁したキッズワールドをはじめとする幼児教育施設の運営など、ご利用者の方々のさまざまなニーズに合った子育て支援サービスを提供しています。当事業は質の高いサービス提供により、皆様から信頼を得ています。

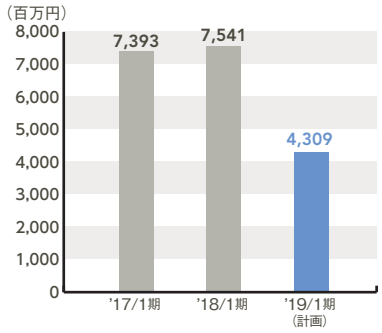
●事業戦略

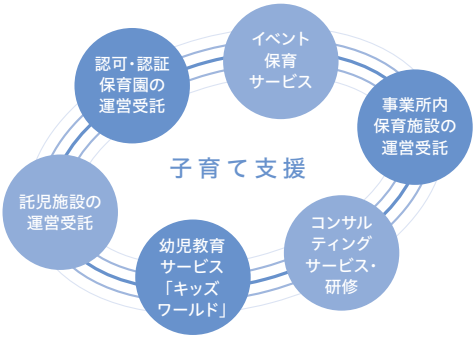
子育て支援事業に対する皆様の信頼と評価が社会的な価値となって、事業の成長・発展につながります。そのため、何よりも優先して事業品質となる保育品質のさらなる向上に力を注いでいます。当事業は、安全な運営体制のもとで、意識・技能の高いスタッフによる保育・教育サービスを提供することにより、民間ならではの付加価値を伴った着実な成長を基盤に、事業を展開しています。保育士をはじめ、スタッフに対する社内研修「ピジョンハートナーカレッジ」を継続して開講し、「赤ちゃんのことを一番知っている」ピジョングループならではの事業展開を行うと同時に、事業収益性の改善にも努めています。

●当期の成果とその評価

売上高は75億41百万円（前期比2.0%増）となり、セグメント利益は2億18百万円（同3.6%増）となりました。事業所内保育施設は当期に4箇所の新規受託を開始し、サービス内容の質的向上を図りながら、運営を行っており、運営展開数は、2018年3月末で運営を終了した独立行政法人国立病院機構の施設数を除き、合計54施設での展開となりました。

子育て支援事業売上高





2019年1月期の重点課題

▶収益性の改善につながる事業の効率化を推し進める
▶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に努める

売上高計画 43億9百万円（前期比△42.9%）

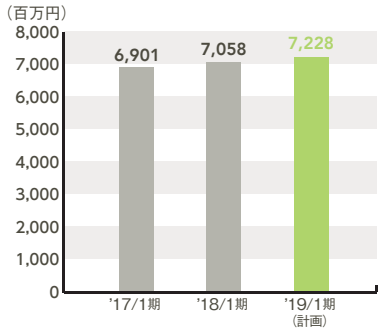
Health & Elder Care Business

ヘルスケア・介護事業

●市場の動向および事業環境

総人口が減少する中で急速に高齢化も進み、団塊世代（1947年から1949年に生まれた世代）が65才以上となった2016年には、高齢者人口は3,514万人（総務省統計局平成29年9月15日データ）、総人口に占める高齢者の割合を示す高齢化率は過去最高の27.7%と、市場規模は着実に拡大しています。増え続ける介護給付費用に対し、国の介護制度も2015年を機に、介護保険の自己負担の増加や特別養護老人ホームへの入居条件の引き上げなど、介護の形態を施設から在宅介護へとする方針の具現化が進んでいます。

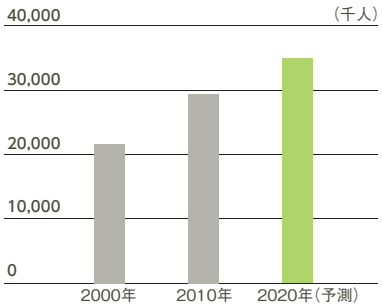
ヘルスケア・介護事業売上高



●ピジョンの市場優位性

当社のヘルスケア・介護事業は、排泄・入浴・衛生・食事・寝具・移動等、多くのカテゴリにおいて商品を展開してきました。顧客の未充足ニーズを的確に切り出す商品企画力、そしてベビー用品開発で培った品質管理の高さが当社の強みとなっています。また、小売店向けおよび施設・病院向けの両方の販売ルートを持ち、栃木県を中心に介護支援サービスも提供することで、実績とノウハウが蓄積されています。

日本の将来人口推計（65才以上）



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

●事業戦略

おしりふき、からだふき、スキンケア、食事・口腔ケアの商品競争力の向上を図っています。「ハビナース」ブランドは、販売ルートを小売店と施設・病院向けにそれぞれ持ち、施設や在宅で介護サービスを受ける方の総合的なニーズに対応しています。

●当期の成果とその評価

当期は主力商品の介護用「おしりふき」「介護の口腔ケアシリーズ」の販売が、特に小売ルートを中心に好調に推移し、売上高は70億58百万円（前期比2.3%増）、セグメント利益は4億68百万円（同5.0%増）となりました。

介護商品ラインアップ

2019年1月期の重点課題

- ▶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やアイデアの構築
- ▶事業体制の効率化による収益性の向上を図る

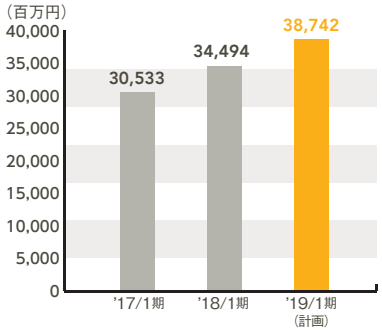
売上高計画　72億28百万円（前期比2.4%増）

China Business
中国事業

●事業環境

中国での年間出生数は約1,500万人～1,700万人と言われており、これは日本の15～17倍にあたります。ピジョンのターゲットを仮にその50%と仮定してもとても大きなマーケットとなり、日本の年間出生数94.1万人に対する国内ベビー・ママ事業における売上高が338億円であることを考慮すると、中国市場の成長ポテンシャルは非常に大きいと考えています。今後も中国の高い出生数は続くものと予測されており、中国人全体の可処分所得の増加や、商品の安全性に対する消費者の関心の高まりなどの流れも相まって、当社の中国事業の成長を支えていくものと考えます。

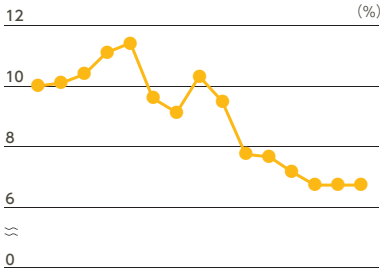
中国事業売上高



●ピジョンのポジション

ピジョンでは、2002年に中国市場へ本格参入以来、商圏を沿海部から内陸部を含めた中国全土へと広げ、いわゆる「新富裕層」と呼ばれる世帯を主要ターゲットに、主力の哺乳器・乳首を含め、500種類以上の商品を中国市場に展開しています。当社は、高品質を背景に安定した価格を維持しており、取り扱い店舗数およびピジョンコーナー設置店舗数の拡大で、中国市場の経済成長スピードを上回るペースで順調に事業を拡大してきました。また昨今では、新しいファミリーを形成する世代が、「八〇(バーリン)后(ホウ)」「九〇(ジウリン)后(ホウ)」と呼ばれる1980年代、1990年代生まれの若者へと移ってきた中で、彼らの世代を中心に急拡大しているECに対応しながら、消費者ニーズに幅広く対応しています。ピジョンは、中国消費者の間でも、安心・安全、高品質のブランドとしての認知が広く浸透しています。

中国のGDP成長率推移



出典:IMF(2006年まで)、
OECDデータ(2007年以降)より当社にて作成

●事業戦略

当社は、当初から中国を生産拠点ではなくマーケットと捉え、ピジョンブランドの認知・浸透に努めました。2009年には中国国家衛生部との共同プロジェクトとして全国34箇所の主要病院に「母乳育児相談室」を開設し(2018年1月期時点では58箇所)、2018年1月期には全国約280の病産院(母乳育児相談室含む)と提携して母乳育児に関する啓発活動を行うことで、ブランド力が強化されています。生産面では、2008年に設立したPIGEON MANUFACTURING(SHANGHAI)CO., LTD.で、シリコーン乳首の製造、哺乳器の製造、洗剤およびトイレタリー製品の製造、商品の組立て加工を行っているほか、消耗品市場の急激な拡大に対応して2011年からは江蘇省常州市のPIGEON INDUSTRIES(CHANGZHOU)CO., LTD.にて、母乳パッド・ベビーおしりふきのほか、日本では投入していないベビー用紙おむつ(2013年～)も生産しています。

●営業展開と販売網の拡充

ピジョンの中国での販売網は、現地代理店との協働で広がり中国全土へ展開しています。小売りルートに対しては、今後、売上拡大に向けて、一次、二次代理店の活性化を進め流通網を強化するとともに、ベビー用品専門店などでの専用売場「ピジョンコーナー」も深化を進めていきます。

昨今中国においては、大手中国のECサイトを通じた販売が飛躍的に伸びていることから、代理店およびEC事業者との取り組みを強化することで、EC経由での販売を拡大させています。同時にSNSを活用した直接的な消費者とのコミュニケーションも強化しています。

中国のECサイト

店頭でのピジョンコーナー

●当期の成果

2018年1月期は、主力商品の哺乳器・乳首、スキンケア商品の販売が好調に推移し、売上高は344億94百万円(前期比13.0%増)、セグメント利益は97億16百万円(同16.3%増)となりました。当期においては、2017年5月にディズニーキャラクターのデザインを施した哺乳器、カップやおしゃぶり等を新発売し、順調に売上が拡大しました。また、ECにおいては、特に旗艦店を中心に取り組み強化を行うとともに、SNSを活用した直接的な消費者とのコミュニケーションの活性化に努め、店頭販促や病産院活動等のオフライン活動の強化も引き続き実施することで、お客様との接点を増やし、事業拡大に向けた取り組みを進めてきました。

プレママセミナー

2019年1月期の重点課題

- ▶重点6カテゴリにおけるシェアの向上と紙おむつの成長を通じて事業成長を図る
- ▶ECチャネルの成長等に対応した販売・流通体制を再構築
- ▶病産院活動やダイレクト・コミュニケーションを引き続き積極推進することで消費者とのコミュニケーションをさらに強化

売上高計画 **387億42百万円**(前期比12.3%増)

哺乳びん製造の様子

中国最大規模　CBME展示会での様子

展示会での様子

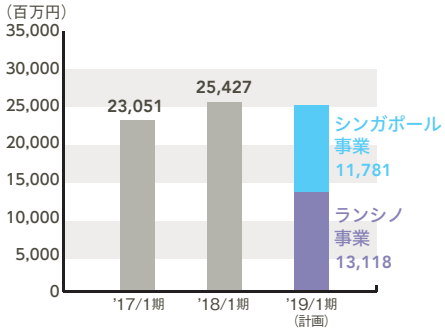
Overseas Business

海外事業（シンガポール事業・ランシノ事業）

●事業の概況

海外事業の展開エリアは、北米（アメリカ・カナダ他）、欧州（イギリス・ドイツ他）、中近東（アラブ首長国連邦・トルコ他）、アジア（シンガポール・インド・中国（ランシノ上海）他）、その他（南アフリカ・南米他）となっています。
当期の売上高は254億27百万円（前期比10.3%増）となりました。売上総利益率の改善に加え、販売費・一般管理費の効果的な使用もあり、セグメント利益は58億41百万円（同20.1%増）となりました。

海外事業売上高



●市場の動向、競争優位性

世界ではインドを筆頭に毎年１億35百万人の新生児が誕生しており、そのうち約9,160万人が、出生数上位20カ国で生まれています。その20カ国の中で、当社のターゲット層となりうるのは年間1,782万人と推計しています。日本の年間出生数が94.1万人であることを考えると、海外事業の潜在市場は非常に大きく、当社には大きな成長余力があると考えています。
ピジョンの海外マーケットにおける競争優位性は主に２つです。ひとつは、お客様の“お困りごと”を徹底的に掘り下げた基礎研究と行動観察をベースにつくられた「商品力」です。ふたつ目は「現地の良いパートナーとの連携」です。海外展開においては現地をよく知る代理店、小売店等、現地のパートナーの方々との良好な関係構築が不可欠です。現地での良好なパートナーのサポートがあることで、海外事業の展開が加速されています。

スキンケア商品

シンガポール事業（主に ASEAN、中東諸国、オセアニア）

事業戦略

ピジョンではさらなる事業拡大に向けて新規市場にも積極的に進出しています。タイでは生産拠点を拡充し、インドにおいては2015年から現地工場にて哺乳器・乳首の生産を開始したほか、他国向けの製造、日本向けの輸出も始めています。インドネシアにおいては、2017年11月に連結子会社化するとともに、さらなる成長に向けてアフリカ等、新規参入市場への進出を進めていきます。

重点国：インドでの事業展開

インドは、『世界人口白書2016』によると、人口が13.2億人と毎年1,000万人以上人口増加を続けており、またその半数以上が25才以下と若いことが特徴です。出生数も増加しており、年間出生数は中国を優に上回る2,400万人とも言われています。すでにデリー、ムンバイ等の大都市を中心とした展開のほか、地域に密着した売場展開も行っており、薬局ルートを中心に販売店舗数は約３万店に広がり、今後も５万店舗を目標に販売店舗拡大を進めていきます。

重点国：インドネシアでの事業展開

インドネシアにおいては、2017年11月に、これまで持分法適用関連会社であったPT PIGEON INDONESIAへの当社グループの出資比率を65%に引き上げ、連結子会社化しました。インドネシアは年間約420万人の新生児が誕生する成長市場として注力している市場で、子会社化を機に、さらに事業拡大を推し進めていきます。

2019年１月期の重点課題

- ▶哺乳器・乳首カテゴリのさらなるシェア拡大とともに、中間層向けの商品づくりを強化
- ▶インドでは事業の拡大と工場稼働率の向上を通じて収益性改善に努める
- ▶インドネシアでは、生産効率を改善し新製品の生産に向けた準備を進める

売上高計画 117億81百万円（前期比14.5%増）

●当期の成果

当期は、ランシノブランドで展開する北米・欧州において、主力である乳首ケアクリームや母乳パッド、さく乳器や母乳保存バッグ等の授乳関連用品が順調に売上を拡大し、北米では、新規ルート（DMEチャネル、耐久性医療機器としての販売ルート）での売上が拡大しました。また、2016年4月に設立したランシノ上海での売上も引き続き順調に推移しました。
ピジョンブランドにて展開するインドにおいて、配荷店舗の拡大など積極的な施策を行った結果、インド事業は売上・利益ともに伸長してきました。これらの結果、海外事業の当期の売上高は254億27百万円（前期比10.3%増）となりました。

海外事業については、意思決定と商品開発のさらなる迅速化を目的に、2019年1月期より、アジアを中心としてピジョンブランドで展開するシンガポール事業本部と、ランシノブランドで展開するランシノ事業本部とに分割しました。シンガポール事業には、中国事業の管轄範囲（中国・ロシア・フィリピン・台湾・韓国・モンゴル・香港等）を除いたアジア各国と中東ならびにオセアニアが含まれます。

ランシノ トルコ

ランシノ　電動さく乳器「smartpump™」

ランシノ事業（主に北米、欧州、ランシノ上海）

事業環境とそれを踏まえた取り組み

米国市場では、合計特殊出生率が1.80（2016年）、出生数が394万人（2016年）と、経済先進国の中では比較的安定した水準にあります。母乳育児が推奨されている米国では、母乳育児全般を支援する専門家「ラクテーション・コンサルタント」が、出産前後の女性に対して母乳育児の大切さや、授乳指導・母乳相談などのサポートを行っており、さく乳器などの母乳関連商品の需要が上昇しています。ピジョンは、2004年4月に米国ヴァージニア州に拠点を持つLANSINOH LABORATORIES, INC.（以下「ランシノ社」）を100%グループ会社化し、米国および欧州への営業展開の基盤と位置づけています。母乳育児推進の世界的な流れにより母乳関連商品の需要が高まる中、ランシノ社の商品は強い支持を得ています。

中近東での事業展開

ランシノ社が2009年にトルコ支店を設置し、2010年にはLansinoh Medical Division（LMD）を設立してランシノ社の研究開発を統括、ランシノブランドのさく乳器の部品生産および組立工場として稼働しています。また2017年1月からは、北米、欧州およびトルコ市場向けにさく乳器、哺乳器・乳首を生産する新工場が稼働しました。

ランシノのポジション

ランシノ社の主な商品は母乳関連商品として乳首ケアクリーム、母乳パッド、母乳保存バッグ、さく乳器などがあり、強いブランド力と品質が認知され、米国での取り扱い店舗数は4万軒を超えています。2014年1月からはランシノ社においても、哺乳器を本格投入しており、さく乳→保存→授乳のトータルサポートができる母乳育児支援企業としてブランド強化を進めています。2016年4月には、ランシノ社が中国での現地法人を設立し、中国市場へ参入、当初想定を上回るペースで売上を伸ばしています。

2019年1月期の重点課題

- ▶乳首ケアクリーム、母乳パッド、母乳保存バッグ等のさらなるシェア拡大
- ▶さく乳器カテゴリの拡大に向けた施策を実行
- ▶欧州での積極的な事業拡大と収益性向上を図っていき、販売チャネルについても、北米でのDME（耐久性医療機器）ルートといった新たなチャネルでの取り組みを強化

売上高計画　131億18百万円（前期比4.7%増）
為替レート
1ドル＝107.00円（2019年1月期想定レート）
1ドル＝112.16円（2018年1月期実績レート）

ESG課題への取り組み

環境
Environment

社会
Social

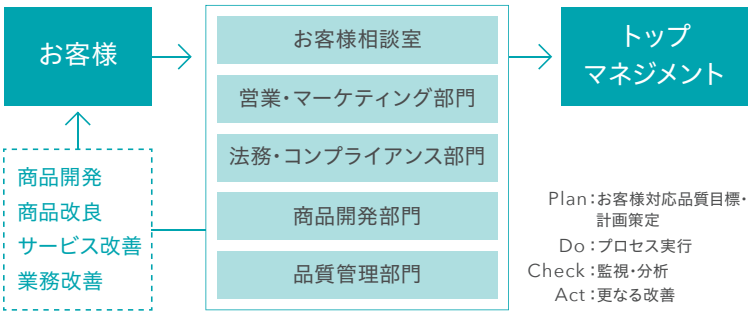
ガバナンス
Governance

国内ベビー・ママ事業
子育て支援事業
ヘルスケア・介護事業
海外事業
中国事業

消費者課題の解決

当社にとって、お客様の声は大切な財産であり、1970 年代から「お客様相談室」を設置し、お客様の声を事業に反映させるお客様中心の経営を行ってきました。また、国際規格ISO10002（品質マネジメント―顧客満足―組織における苦情対応のための指針）に適合した苦情対応マネジメントシステムを構築したことを宣言しており、PDCAサイクルによる商品、サービスおよび苦情対応プロセスの継続的な改善を目指し、お客様満足度の向上に努めています。

〈苦情対応マネジメントシステム〉



ピジョングループの展開する事業は、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対し、経営理念である「愛」を商品やサービスの形で提供することを柱としています。事業活動を通じて、ピジョンが社会において「なくてはならない会社」となることが、環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)の尺度からピジョンの企業価値の向上につながるものと考えます。持続的な企業価値向上のためには、ESG課題に対して積極的・能動的に対応していく必要があり、第6次中期経営計画で掲げたピジョンが対処すべき12の課題の一つに、この「ESG」を挙げています。ESGに関する方針を整理し、実践する仕組みの構築を目指しながら、一部の項目には定量目標も掲げ、進捗のレビューと情報公開を通じてさらなる改善につなげていきます。当社の持続的成長に影響を及ぼす可能性の高いESG課題は、下記のように特定し、さまざまな取り組みを進めています。

ESG	企業価値拡大	リスク軽減
環境 Environment	●環境配慮型商品の開発	●気候変動・生物多様性対応 ●CSR調達の推進 ●汚染の予防 ●地球環境保全への取り組み(環境機会) ●環境マネジメントシステムの導入
社会 Social	●人的資本向上への取り組み ●ダイバーシティに向けた取り組み ●グローバル人材・経営人材の育成 ●目標管理制度 ●女性の活躍促進支援の強化 ●子育て支援への取り組み ●ワークライフバランスの推進 ●地域活動 ●社会課題解決 ●消費者課題解決	●労働における安全衛生 ●人的資源開発 ●公正な事業慣行の徹底
ガバナンス Governance	●役員報酬 ●委任型執行役員制度 ●株主・投資家との責任のある対話	●ガバナンス体制の強化 ●内部監査 ●コンプライアンス

当社のESGへの取り組みの詳細については、
当社ウェブサイト(https://www.pigeon.co.jp/csr/)
もご覧ください。

社会課題の解決 ―すべての赤ちゃんのために―

当社の商品は、60年を超える赤ちゃん研究と、子育て中のお客様の声に基づいて開発されており、例えば哺乳器・乳首は、中央研究所でのモニターやご家庭への訪問観察、病産院での超音波断層撮影(エコー)による口腔内の観察など、赤ちゃんの哺乳運動をさまざまな視点から研究することで誕生しています。
また、「すべての赤ちゃんがよりよく哺乳できること」を追求する当社では、病産院のNICU(新生児専用集中治療室)での共同研究に取り組み、「低出生体重児用乳首」、「弱吸啜用乳首」、「口唇口蓋裂児用哺乳器」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しながら母乳やミルクをしっかり哺乳できる専用商品をご用意してきました。病産院にいる赤ちゃんの哺乳を常にサポートしてきたことで蓄積されたノウハウは、一般的な商品開発にも反映され、ピジョン商品の大きな強みへとつながっています。

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

小さく生まれてきた赤ちゃんのために

●地球環境保全に対する基本的な考えと環境配慮型商品の開発

ピジョングループは、地球温暖化の防止に貢献し、持続可能な社会を実現するために、省エネ法や温暖化対策推進法などの法律の遵守はもちろん、省エネ体制の整備などにグループ全体で取り組んでいます。なかでも生活用品メーカーとして、使用中はもちろん、使用後の商品廃棄においても地球環境に悪影響を与えないよう、原材料、素材等を選定する段階から十分配慮した多くの環境配慮型商品を取り揃えています。

調理用カップは、コーンスターチを主成分とする材料に変更

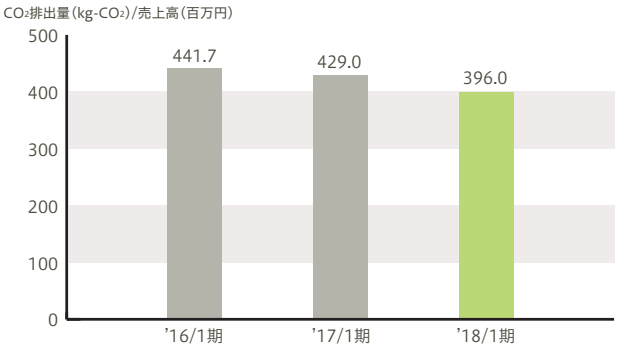
使用後の解体とリサイクルがしやすい紙容器。充填用の詰替2回分の大きさ。

●気候変動・生物多様性対応

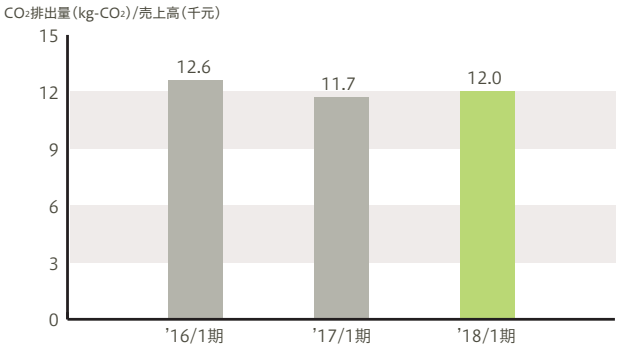
ピジョングループでは、気候変動の緩和や生物多様性に配慮すべく、直接・間接的な温室効果ガス排出量を特定し、節電に努めています。CO_2削減・節電に向けては、温室効果ガス排出量を全生産拠点共通の算式に統一することで管理体制を強化したほか、中国の生産拠点では「環境にやさしい工場」をテーマに掲げ、まだ規模は小さいものの太陽光発電や風力発電を最大限活用しているほか、光触媒の塗料の使用や全LED化による節電も進めています。

〈国内・中国生産会社のCO_2排出量〉

国内生産会社　3社合計
（ピジョンホームプロダクツ(株)、PHP兵庫(株)、PHP茨城(株)）



中国生産会社　2社合計
（PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.
PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.）



●CSR調達の推進

ピジョンが使用している化学物質には、主に、乳首の原料となるゴムがありますが、天然ゴムは一切使用せず、すべてケイ素から作られるシリコーンゴムを使用することで、持続可能な資源の利用に努めています。

哺乳器などの原料に使われるプラスチック(PPSU)

〈原料の仕入量〉

'18/1期	PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.	THAI PIGEON CO., LTD.	PIGEON INDIA PVT. LTD.	PT PIGEON INDONESIA
シリコーンゴム仕入量(トン)	516	420	32	368
PPSU仕入量(トン)	189	208	—	—

●汚染の予防

ピジョン商品のユーザーのほとんどは赤ちゃんです。そのため、原料・素材の選定は非常に厳格かつ慎重に行っています。またボディソープなどの液体・洗剤については、生産活動に関する汚染源・廃棄物を特定し、ゴミの廃棄量ならびにゴミ焼却炉の稼働時間の削減にも努めるなど、汚染の予防に努めています。

●地球環境保全への取り組み（環境機会）

ピジョンでは、1986年に始めた「ピジョン赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーン」を過去32年間にわたり継続して実施しています。茨城県常陸大宮市の国有林および社有地である「ピジョン美和の森」での植樹活動を通じて、親子の一生の思い出作りをお手伝いすると同時に、森林保護による地球環境保全の啓蒙活動にもささやかながら貢献しています。森林はCO_2を吸収することで地球温暖化を防ぎ、多様な生態系を維持し、また「緑のダム」と呼ばれるように高い水質保全機能を持ちながら洪水や渇水を防止する役割も果たしています。これまでの32年間で、国有林・社有地を合わせた総面積44.15ヘクタールの土地に、14万本超の苗木を植えています。うち25.37ヘクタールを占める国有林での植樹による森林貯水便益は、2リットル入りペットボトルに換算すると571万本分の貯水量・水質浄化量に相当します。

ピジョン美和の森

ピジョン赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーン

●環境マネジメントシステムの導入

ピジョングループは、グローバルに事業展開する企業として、多くの事業所および関連会社が環境マネジメントシステム規格「ISO 14001」の認証を取得しています。また、「環境活動」を単に一時的な環境負荷低減活動としてではなく、PDCAによるスパイラルアップを前提としたマネジメントシステムとして取り組んでいます。

〈ISO 14001の認証を取得しているピジョングループ会社〉

事業所・会社名	所在地	認証取得年
PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.	タイ	2000年
ピジョン（株）筑波事業所	茨城県	2001年
THAI PIGEON CO., LTD.	タイ	2002年
PHP兵庫（株）	兵庫県	2006年
PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.	中国	2016年
LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.	トルコ	2018年

※ピジョンホームプロダクツ(株)（静岡県）は、2019年取得予定。

●人的資本向上：働きやすい環境と風土づくり

ピジョンでは、「企業価値は、社会価値と経済価値の総和である」と定義しています。より質の高い商品を世に送り出すためには、社員が働きやすい環境下にあることが必要です。社員を大切にできなければ事業による成功もないと考え、制度の充実等で環境整備を図り、働きやすい職場の風土づくりに努めています。

社内の連帯感を高めるための全社員参加型プロジェクト「ピジョン美和の森モザイクアートプロジェクト」

植樹地準備の整地作業から生じる木材を活用して制作した積み木を並べたモザイクアートは、“世界最大のペイントされた木製ブロックモザイク”として2017年度にギネス世界記録に認定。

●ダイバーシティに向けた取り組み

ピジョングループは、企業倫理指針のひとつに「いかなるときも社員の人権・個性を尊重し、差別のない平等で働きがいのある職場環境を確保するとともに、公正な評価による自己表現の場を提供する」ことを掲げています。人員構成についても、性別、国籍、年齢、雇用形態など、社員のさまざまなバックグラウンドを基とした違いを企業内に取り入れ活用することで組織力が強化されると考え、ダイバーシティの活用を推し進めています。例えばピジョン本社の全正社員に占める女性社員比率は、2018年1月末現在35%となっています。

また、ピジョンでは社会的少数および弱者の権利を尊重し、障がい者雇用も積極的に進めています。表現の自由や結社の自由、さらには信教の自由などの市民的および政治的権利についても社員との対話を図り、その権利を尊重しています。

労働面では、コンプライアンス委員会を中心に、コンプライアンスの徹底に努め、国内外における労働者の権利・人権を尊重しています。また、安全衛生、職場環境に関する方針は徹底しており、正社員・非正規社員問わず、また日本・海外問わず、その方針が実施・維持されています。

●グローバル人材・経営人材の育成

ピジョンでは、全社員に対して技術開発・訓練・実習への参加機会を与えています。国内では、男女雇用機会均等法施行以前より職種・コースに男女差はなく、昨今のグローバル化に伴って、社内英語研修を導入、レベル別にコースを分け、毎年継続して開催しています。海外拠点においては、スピーディなキャリアアップを実施することで、離職率は低水準で推移しています。将来を見据えて、選抜社員向けには多国籍社員参加型研修「グローバル・リーダーシップ・プログラム」も実施しています。

このほか、6年に1度、2年間にわたって次世代経営人材育成選抜研修を実施し、当社の永続的発展に向け、「Pigeon Way の価値観のもと、人間力を磨き、企業価値を高め続けられる人材」として、将来の経営層を担うことをを想定した次世代経営人材の育成にも努めています。

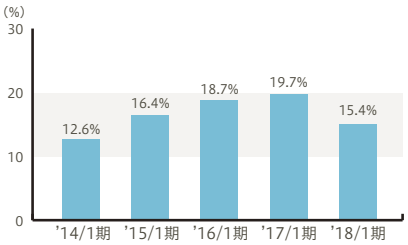
また、シンガポール、タイ（PIGEON INDUSTRIES（THAILAND）CO., LTD.）、インド、マレーシアなどでは、『Pigeon Way』に基づく行動評価軸が組み込まれたグローバルな目標管理制度を展開しています。

グローバル・リーダーシップ・プログラム

●女性の活躍促進支援の強化と子育て支援への取り組み

「World class business excellence」を追求する当社は、女性社員がこれまで以上に活躍できる環境を整備することを特に重要な課題と捉え、女性管理職の育成にも注力しています。2018年1月期の女性管理職比率は、15.4%となりました。女性の活躍推進に関しては、「両立支援制度の拡充」「職場の意識改革」「女性の気持ちとスキルをバックアップ」を三本柱として掲げ、制度面でのさらなる充実と社員のマインドセットの両面からの支援を行っています。2007年には「子育てサポート企業」認定の証である「くるみんマーク」を取得、2018年5月には、くるみん認定を受けた企業の中でも、相当程度両立支援の制度の導入や利用が進み、高い水準の取り組みを行っている企業に評価される「プラチナくるみんマーク」を取得しました。
子育て支援では、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早くから進めており、女性の活躍促進や男性の育児参加促進の観点から、在宅勤務制度や、「ひとつきいっしょ」制度など、さまざまな育児制度を確立。女性も男性も当たり前に育児休職を取得できる職場環境であるだけでなく、育児の経験が実際の商品開発にも活かされるなどの効果を生んでいます。

〈女性管理職の比率〉



プラチナ
くるみんマーク

女性活躍推進のための3カ年行動計画（2018年2月～2020年1月末）

❶男性の両立支援制度の利用者を年10名以上にする
❷性別に関わらず両立支援に対する意識を高める
❸在宅勤務制度の利用状況、成果を把握し、改善する
❹安心して出産・育児・復職が出来る環境を整備する

女性活躍推進法行動計画、次世代育成支援行動計画の詳細については当社ウェブサイト
（女性活躍推進法行動計画　https://www.pigeon.co.jp/about/companyinfo/female/）
（次世代育成支援行動計画　https://www.pigeon.co.jp/about/companyinfo/next/）もご覧ください。

●ワークライフバランスの推進

労働者保護に関する国内規定や、法令・労働協約等で制定された労働時間は当然遵守していますが、「19時退出（退社）ルール」「ノー残業デー（週1日）」を設定し、社員の長時間労働の抑制とワークライフバランスを推進することにより労働生産性を高めるための施策を実施しています。
この他にも、「ライフ・デザイン休暇休職」制度や、女性の早期復職支援制度、待機児童保育費用援助制度など、出産後の復職支援にも力を入れており、育児を語れる社員の育成を目指し、職場環境の整備に取り組んでいます。

子育て支援、ワークライフバランスに関連する制度の利用状況

制度名	内　容	利用状況
ひとつきいっしょ	男性社員を対象とした、1カ月間の育児休業制度	取得率100% （2016年1月期から3年連続） 取得者数：32名 （2016年1月期からの3年間累計）
19時退出（退社）ルール	残業しても原則19時には退出するというルール	月間平均残業時間4.5時間、有給休暇取得率53.4% （2018年1月期）
ノー残業デー（週1日）	毎週水曜日をノー残業デーに指定し定時退社を促進する	
ライフ・デザイン休職	不妊治療や養子縁組を目的とした最大2年間の休職制度	2015年、2016年、2017年実績あり
在宅勤務制度	育児や介護などを理由とした場合に、在宅で就業が出来る制度	取得者数：12名（2018年1月期）

「ひとつきいっしょ」の様子

●地域活動

授乳期研究会

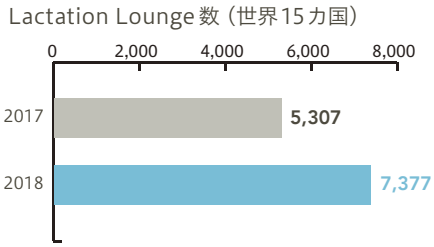
ピジョンでは、2015年3月にさまざまな専門家とともに授乳期の課題とソリューションを考える「ピジョン にっこり授乳期研究会」を発足。授乳に大切な5つのポイントをまとめた「しあわせ授乳サポート BOOK」を無償配布するなど、「より多くの赤ちゃんが健康に育ち、より多くのママが子育てに幸せを実感できることを大切にする社会を目指す」ことを理念として、活動を行っています。

▶サポートBOOK約13万部配布

▶専門家とのミーティング

にっこり授乳・さく乳室 Lactation Loungeの設置

子育て中の女性社員の労働環境整備と地域・社会への貢献を目的に、「ピジョン にっこり授乳・さく乳室 Lactation Lounge（ラクテーションラウンジ）」の設置を進め、当社社員のみならず、近隣に勤務・居住するママと赤ちゃんにもご利用いただいています。また、出産後の女性の復職支援を目的として、世界各国で一般企業内などさまざまな場所で設置した「授乳・さく乳室」は、世界15カ国で7,000カ所以上に上っています（2018年1月現在）。



各国で展開される多様な授乳室

●労働における安全衛生

労働における安全衛生管理は非常に厳格に実施しています。日本はもちろんのこと、工場のある中国・タイ・インドなどにおいても一律当社労働安全基準に則った管理がなされています。また、国際的に広く採用されている労働安全衛生に対するマネジメントシステム規格「OHSAS 18001」に適合した体制を構築し、認証を取得しています。

「OHSAS 18001」取得企業

事業所・会社名	所在地	認証取得年
PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.	タイ	2000年
THAI PIGEON CO., LTD.	タイ	2002年
PHP兵庫（株）	兵庫県	2006年
PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.	中国	2016年
PIGEON INDIA PVT. LTD.	インド	2018年
LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.	トルコ	2018年

※PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.（中国）は、2019年取得予定。

●人的資源開発

医学生への奨学金を支給する活動

誰もが安心して出産し、子育てができる社会の実現の一助となることを目指し、公益財団法人ピジョン奨学財団では、将来新生児科、小児科又は産科の医師を志す学生（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、情熱をもって学業や臨床実習に取り組める環境を提供するため、返済不要の奨学金を支給しています。2017年度は11大学の55名（5年生と6年生の合計）の学生に支給しました。

子どもの創造性育成を支援

当社は、次世代を担う子どもたちが未来の科学の夢を自由な発想で表現する絵画コンテスト「未来の科学の夢絵画展」を38年継続して応援しています。公益社団法人発明協会が毎年開催するこの絵画展で、発明協会会長賞ならびに優秀賞（幼稚園・保育園の部）を受賞されたお子様の通う園に対して、創業者の故・仲田祐一が幼児の創造性育成のために同協会へ寄贈した基金から、「仲田祐一奨励金」を同協会経由で贈呈しています。

海外におけるコミュニティへの社会的投資

中国では、教育環境の整っていない地域に学校を建設・寄贈しています。2008年の四川大地震後の支援の一環としてPIGEON（SHANGHAI）CO., LTD.が翌年同省芦山県で「貝親（ピジョン）希望小学校」を2009年に開校後、2010年には青海省互助県、2011年には新疆ウイグル自治区、2012年には貴州省玉屏侗族自治県に、毎年1校のペースで校舎等を寄贈し、その数は計10校（建設中含む）に上ります。希望小学校の教師・生徒等との交流も継続しており、こうした取り組みに対して中国政府から表彰されています。

早稲田大学提携講座を実施

当社では、2018年1月期より早稲田大学商学部にて提携講座（寄付講座）を実施。
同大学約300名を対象に行う3ヵ月間の「起業家養成講座Ⅰ」を通じて、企業経営の本質を理解し起業家精神を持った人材の育成・輩出に寄与しています。

●公正な事業慣行

当社では、開発の視点から特許侵害等を防止するため、中央研究所に知財関連部署を設け、グローバルに知財関連を管轄しています。加えて、偽造品問題などが多い中国においては、PIGEON（SHANGHAI）CO., LTD.に法務部を設置し、中央研究所の知財関連部署と連携しながら知的財産を含む財産権の尊重に努めています。
また当社では、過度な政治的関与は行っていません。取引先とも常に対等な立場で「Win-Win」の関係を構築できるよう心掛けています。さらに行政等との関係においては、利益供与や便宜供与とみられるような接待、贈答品の提供、社会的常識に照らして合理的根拠のない行為を行わない旨を、社内の「コンプライアンス・ガイドブック」に明記しています。また、公正で自由な取引および競争に関しては、競争法規に則った活動を実施すると同時に、必要とあれば関係当局の調査等にも積極的に協力しています。そして、コンプライアンス研修などを通じた社員教育を徹底することで、行政との癒着や反競争的行為への関与の防止に努めています。

●コーポレート・ガバナンス

当社は委任型執行役員制度を導入し、経営の意思決定・監督機能（ガバナンス）と業務執行の相互連携と、取締役の業務執行責任の明確化を図っています。

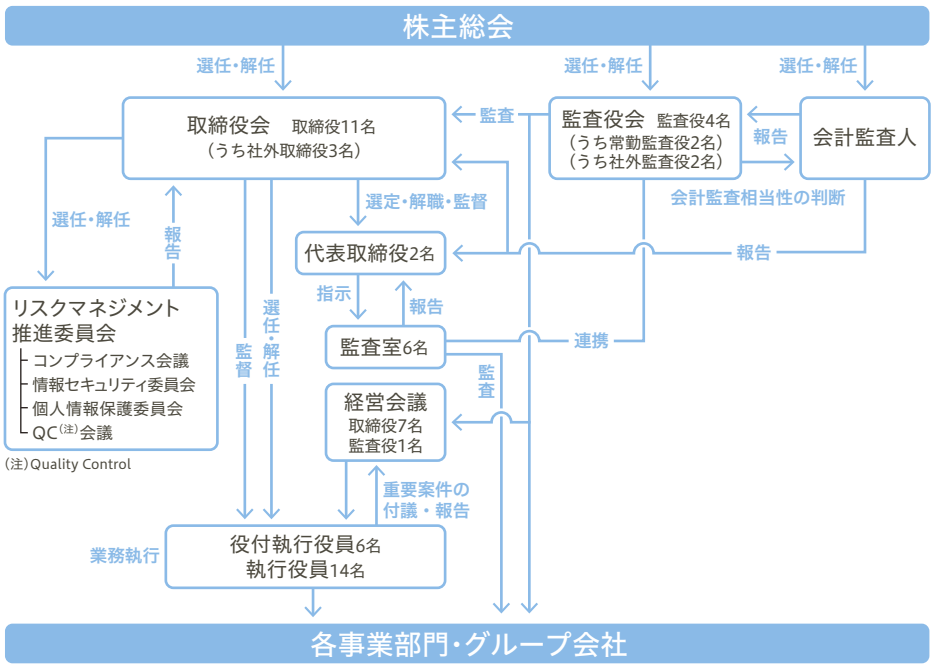
取締役会は、取締役および執行役員の職務の執行を監督する権限を有しており、代表取締役会長を議長として開催し、法令、定款および取締役会規則に定めた事項（経営目標、経営戦略など重要な事業執行戦略）についての決定を行っています。また、社外取締役や監査役の活発な意見を引き出す運営により、業務執行の監督機能を強化しています。当社は社外取締役として2015年4月に新田孝之氏を選任した後、2016年4月には鳩山玲人氏、2018年4月には岡田英理香氏を選任し、3名体制（うち女性1名）へと拡充しています。社外取締役は、当社の経営戦略およびコーポレート・ガバナンスの向上につながる助言・提言を行い、取締役会の意思決定の妥当性を監督しています。新田氏、鳩山氏は社外取締役としての職務の適切な遂行に加え、両氏の豊富な経験と高い知見を基に多くの助言をしています。新任の岡田氏には、銀行や企業での投資銀行業務やファイナンス業務経験に加え、大学・大学院での研究活動等を通じたマーケティングに関する高度な専門知識が当社経営に活かされることを期待して選任しています。現在の経営体制は取締役11名（うち、社外取締役は3名、女性は1名、外国籍は1名）、監査役4名（うち、社外監査役は2名）で構成されており、役員体制のダイバーシティ推進にも努めています。

また当社は、監査役会設置会社として監査役4名（うち社外監査役は2名）を選任し、取締役会の意思決定の適法性を監督しています。日本では会社法上、監査役には、取締役会への出席・意見陳述権限、業務・財産の調査権限など、取締役を監査・監督するための強い権限が付与されており、4年の任期も保障されています。当社社外監査役は、大学院教授兼公認会計士の西山茂氏と、弁護士の出澤秀二氏で、ともに高い独立性と専門的な知見を背景に、コンプライアンスのみならず、企業価値を高めるためにも職務を遂行しています。独立した立場からの客観的な視点に基づき、取締役会への出席や代表取締役その他の取締役との面談等にて質問や意見を述べ、監査役の法的役割である適法性についての監査に加え、経営判断に対する妥当性についても助言するなど、モニタリング機能を十分果たしています。

監査役は、監査の方針、業務の分担等に従い、取締役会等重要会議への出席、取締役からの聴取や重要決議書類等の閲覧、業務および財産の状況の調査等により、厳正な監査を実施しています。代表取締役社長との定期ミーティングでは、会社の重要課題等について報告を受けるとともに、社内から聴取した情報等を監査役からフィードバックをするなど意見交換も行っています。

このほか、将来の役員候補に対しては、6年に1度、2年間にわたって人員を選抜し、研修を行うなど、マネジメント層の育成にも努めています。

コーポレート・ガバナンス組織図



●役員報酬

当社では、取締役の報酬限度額を年額500百万円（ただし、使用人分給与は含まない）、監査役の報酬限度額を年額100百万円としており、その限度額の範囲内で、以下の方針に基づき役員報酬を決定しています。

取締役報酬については、業績連動の基本報酬と退職慰労金から構成され、基本報酬の額については、年度ごとの当社グループの連結業績（連結売上高および連結営業利益）を指標とし、その達成度により決定します。また、取締役に対する退職慰労金については、当社「役員退職慰労金規程」により算出し、贈呈金額を個別に明示した上で議案を株主総会に付議することとしています。なお、社外取締役の報酬については固定報酬のみで退職慰労金制度はありません。

常勤監査役および社外監査役の報酬については、経営に対する独立性の一層の強化を図ることを目的として固定報酬のみとしています。なお、常勤監査役に対する退職慰労金制度は廃止しており、社外監査役には従来より退職慰労金制度はありません。

●内部監査

内部監査機能として、監査室（6名）を設置しています。監査室は年間計画に基づいて、国内外子会社を含む当社グループ全体の各部門に対し内部監査を定期的に実施しています。監査結果については、取締役社長、取締役および監査役へ報告され、評価と継続的な改善提言がPDCAサイクルにより実施されています。さらに金融商品取引法の財務報告に係る内部統制（J-SOX）監査を実施しています。

●コンプライアンス／コンプライアンス体制

当社グループのコンプライアンス体制は、人事総務担当取締役を議長とする「コンプライアンス会議」で、当社グループのコンプライアンスを横断的に統括しています。さらに、コンプライアンス経営を実践するために普遍的な企業倫理指針を定め、それに基づき、当社グループ社員一人ひとりが、すべての法令、社会規範およびその精神を遵守し、より高い倫理観を持って誠実に行動する行動規範を宣言し、ステークホルダーからの厚い信頼を得るための指針としています。また、すべての社員に企業の理念や経営者の価値観を伝え続けることを重視し、代表取締役はじめ役員全員が率先垂範してその精神の徹底を図っています。グループ会社に対しては、経営企画本部が監視と報告体制の確保の観点から、現状の検証が可能な体制を整備し、グループ横断的な対応をしています。また、コンプライアンス教育は、e-ラーニングや海外グループ会社での企業倫理教育の実施などで実効性を高めています。また、毎月1回、日常の業務に関係して発生すると思われるコンプライアンスに関する内容を取り上げた「ピジョンコンプライアンス通信」を全社員に配信し、考え方や対応方法等の理解促進を図っているほか、コンプライアンスに対する社員の意識や知識の把握と、コンプライアンスリスクの芽を早めに摘むことを目的とした「コンプライアンスセルフチェック」も実施しています。コンプライアンスセルフチェックをもとに、管理職が自部署におけるコンプライアンス自主点検を行い、コンプライアンスミーティングを開催するなど職場での教育および啓発に努めています。また、社内通報制度「スピークアップ窓口」と取引先通報制度「ピジョン・パートナーズライン」を設置し、社内外で問題が発見された場合には、その連絡者・相談者の保護を十分配慮した上でコンプライアンス会議にて対応を検討し、事実関係の調査を進めるなど、問題点の早期解決を図る体制を整えているほか、必要に応じて顧問弁護士の助言を得て、適法性にも留意しています。なお、コンプライアンス教育の内容および社内通報制度の通報内容は、取締役会および監査役会に報告されています。

●委任型執行役員制度

当社では、経営環境の変化に迅速かつ適切に対応し永続的な成長と確固たる経営基盤の確立のために、合理的かつ効率的な経営の意思決定を目指しています。また、2012年には委任型執行役員制度を導入し、経営の意思決定・監督機能（ガバナンス）と業務執行の相互連携と、取締役の業務執行責任の明確化を図っています。

●株主・投資家との責任のある対話

ピジョンでは、山下社長をはじめ、取締役Kevin Vyse-Peacock、社外取締役鳩山 玲人もIRミーティングに出席し、積極的に株主・投資家との責任のある対話に努めています。

株主総会の招集通知は、総会開催の3週間前に発送するなど、早期発送に努めるとともに、電磁的方法による議決権の行使が可能な環境も整えています。

決算説明会の様子

株主・投資家との責任のある対話

第61期定時株主総会（2018年4月26日開催）	ご来場株主数：362名 議決権行使率：82.1%
機関投資家とのIRミーティング	対応件数：のべ373件（2018年1月期）

取締役・監査役・執行役員 （2018年4月26日現在）

取締役最高顧問
仲田 洋一

代表取締役会長
兼 取締役会議長
大越 昭夫

代表取締役社長
山下 茂

取締役副社長
北澤 憲政

中国事業本部
兼 シンガポール事業本部担当
兼 ランシノ事業本部担当
兼 PIGEON(SHANGHAI) CO.、LTD.代表取締役

取締役専務執行役員
赤松 栄治

経営企画本部担当
兼 経理財務本部担当
兼 人事総務本部担当
兼 監査室担当

取締役常務執行役員
板倉 正

お客様コミュニケーション本部担当
兼 開発本部担当
兼 品質管理本部担当
兼 ロジスティクス本部担当

取締役常務執行役員
倉知 康典

ヘルスケア・介護事業本部長
兼 国内ベビー・ママ事業本部担当
兼 子育て支援事業本部担当

取締役上席執行役員
Kevin Vyse-Peacock

ランシノ事業本部長
兼 LANSINOH LABORATORIES, INC.
代表取締役社長

取締役（社外）
新田 孝之

みさき投資㈱パートナー

取締役（社外）
鳩山 玲人

㈱鳩山総合研究所代表取締役
LINE㈱社外取締役
トランス・コスモス㈱社外取締役

取締役（社外）
岡田 英理香

一橋大学大学院教授
㈱りそな銀行社外取締役

常勤監査役
甘利 和久

常勤監査役
橋本 伸行

監査役（社外）
西山 茂

早稲田大学大学院教授
ユニプレス㈱社外取締役・監査等委員
三井住友海上火災保険㈱社外監査役
㈱リコー社外監査役

監査役（社外）
出澤 秀二

出澤総合法律事務所代表弁護士
㈱ファンコミュニケーションズ社外監査役

執行役員

仲田 祐介	上級執行役員 シンガポール事業本部長 兼 PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.代表取締役社長
小原 裕子	お客様コミュニケーション本部長
松永 勉	経営企画本部長
牧 裕康	経理財務本部長
石上 光志	人事総務本部長
笠原 かほる	開発本部長
筒井 克志	開発本部副本部長
田島 和幸	品質管理本部長
浦狩 高年	国内ベビー・ママ事業本部長
矢野 亮	中国事業本部長兼PIGEON（SHANGHAI）CO., LTD.取締役社長
賀来 健	PIGEON MANUFACTURING（SHANGHAI）CO., LTD.代表取締役
松鳥 浩司	ランシノ事業本部副本部長兼LANSINOH LABORATORIES, INC.取締役
鶴 孝則	子育て支援事業本部長兼ピジョンハーツ㈱代表取締役社長
西本 浩	ロジスティクス本部長

vol. 1

社外取締役

新田 孝之

Q:ピジョンで期待されている社外取締役としての役割・責務は何だと考えていますか？

社外取締役の役割は、一般的に言われる経営の透明性・客観性の向上に資することに加え、会社の成り立ちや組織・歴史などによって求められるものが異なると思っています。今のピジョンは、所有と経営が一体化したオーナー企業の時代が終わり、経営から一線を画した創業家が大株主としてにらみを利かせながら徐々にその持株比率を下げている段階――すなわち所有と経営が完全分離した企業へと移行する過渡期とも換言できます。今の経営で保たれている緊張感や成長への貪欲さ、さらには競争力を、いかにサステナブルかつ健全に機能させ続けていくか――。ピジョンのガバナンス体制や機構は発展途上ですから、将来の経営を担う人材の育成も含めて、中長期的な企業価値の向上に資するためのガバナンスを構築することが役割・責務だと思っています。

Q:期待される役割・責務に応えるために、どのような姿勢で臨んでいますか。

一般的に社外取締役を導入すると、外部の目が入ることで多様な視点での意見が出て議論の活性化につながるという効用が言われています。その部分は私自身もかなり意識しており、ある種の“空気を読まない”外部者として、積極的に発言をするよう心がけています。

Q:ピジョンの取締役会に、どのような印象をもっていますか。

経営陣の人間関係が極めて良好で、経営チームとしてのまとまりがよく、組織体として健全に機能しているという印象があります。経営陣の方々もオープンで素直な方が多く、フランクに意見交換ができます。取締役会での議論も活発ですが、欲を言えば、意思決定につながる本質的な議題については、私はもっともっと議論をする時間を持てたらと思っています。

Q:ピジョンの取締役会やガバナンスの課題は何だと思いますか。

ガバナンスのさらなる強化に向けて、指名・報酬委員会の導入検討の必要性を感じています。今のチーム経営の良さを壊さずに、どう実効的な指名・報酬の仕組みを構築すべきか。目指す方向性を失わずに、最初から完成形を望むのではなく、時間をかけてガバナンスを進化させていきたいと思います。

Q:新田さんから見て、鳩山社外取締役はどのようにピジョンへ貢献されていると思いますか。

鳩山さんは、ご自身の持つ豊富なご経験や人的ネットワークを最大限活用して、海外子会社のガバナンスやリスク管理、新規事業の立ち上げなど、ピジョンが新しいチャレンジに直面する際に、多岐にわたって助言をされています。その内容には、キーパーソンの紹介や海外子会社の内部監査時のポイントなども含まれており、非常にリアルかつ的確で、感心しています。

Q:ステークホルダーの方々にメッセージをお願いします。

投資家の視点でピジョンを見ますと、短期ではなく長期保有で価値が上昇する企業だと思っています。今後も、社外取締役という株主の代理人として、企業価値の向上に資するよう努力してまいりますので、引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

vol. 2

社外取締役 鳩山 玲人

Q：ピジョンで期待されている社外取締役としての役割・責務は何だと思いますか。

社外取締役の最も重要な役割・責務は、社内取締役だけでは意見や視点が偏りやすい部分を、異なる視点から、会社の戦略およびその進捗状況を確認していくことだと思っています。

Q：期待される役割・責務に応えるために、どのような姿勢で臨んでいますか。

ピジョンの海外事業が急成長し、子会社数も拡大していく中で、一世代若く、米国シリコンバレー在住と海外寄りの視点を持っている人間として、「異なる意見を異なる角度から伝えよう」と取締役会に限らず、いろいろな機会で発言させていただいています。前職での経験や人的ネットワークがシナジーとして活かせる部分もあり、加えてシリコンバレーで起きているイノベーションの活用という観点からも、事業に対して積極的にコミットメントしています。定期的に開催される取締役会の間の時間に、社外取締役としてどれだけ付加価値を提供できるか。そのための努力、時間、労力は惜しみません。

Q：ピジョンの取締役会の印象と、今後の課題をどう考えていますか。

さまざまな意見を聞く耳を持った開かれた会社で、加えて取締役会での議論が、よくありがちな“社外対社内”の構図にならず、複数の会話が活発に行き交う点が特徴的です。敢えて課題を申し上げるならば、海外事業案件が増えている中で、取締役メンバーに、海外人材や外国人などの海外目線が少なく、ダイバーシティのさらなる拡充を期待します。

Q：鳩山さんから見て、新田社外取締役はどのようにピジョンへ貢献されていると思いますか。

例えば、現状把握とそれに対する対策をしっかり確認される姿勢や、議題に対して出たさまざまなコメントや議論を一度ゼロベースに戻して戦略を体系づけてとらえる力、さらには、過去の取締役会で出た議論や質問内容を、数カ月後にしっかりと進捗をモニタリングされる点など、その視点・アプローチにはとても感心しています。

Q：今後、どのようにピジョンのガバナンスに貢献していこうと考えていますか。

会社全体のイノベーションをリードするのも取締役会の大事な役割の一つだと思っており、イノベーションに対する優先順位がさらに上がるとよいと思います。グローバル化も一つのイノベーションです。国内は少子化でも世界に目を向ければ人口は増え続けています。インバウンド需要も、一時的なブームではなく、何十年も前に他の観光都市が経験した大きな変革の波です。またテクノロジーの進化で、脈拍・睡眠などの「見える化」が進めば、“言葉を話さないからわからない”としていた赤ちゃんの「見える化」にもつながり、赤ちゃんとお母さんの付き合い方にも変化が起きえます。このように多様な視点を組み合わせることで、ピジョンのイノベーションを後押ししていけたらと思っています。

Q：ステークホルダーの方々にメッセージをお願いします。

ピジョンは、日本が誇れる数少ないコンシューマー・ブランドの一つです。ピジョンブランドが、よりグローバルに大きく、世界中の消費者の方々から信頼を得られるよう、社外取締役としての責務を果たしていきますので、引き続き応援していただければと思います。

vol. 3

社外取締役

岡田 英理香

Q：ピジョンにおいて、期待されている社外取締役としての役割・責務は何だと思いますか。

一般的な社外取締役の役割・責務に加えて、私は、社内取締役にはない視点で、会社の戦略や方向性について、指摘や助言をしていくことが大切な責務だと思っています。

Q：期待される役割・責務に応えるために、どのような姿勢で臨んでいこうと考えていますか。

長いこと、ピジョンには女性の取締役はいませんでしたが、その間、ピジョンが女性の意見を聞いてこなかったということは全くなく、今回私が選任されたことで、改めて女性の声を聞き始めるようになるということでもありません。しかし、例えば音楽を聴くときに、片耳のイヤホンから聞くよりもサラウンドサウンドで聴く方が、音に深みが出てくるように、私がサラウンドサウンドスピーカーの一つとなって、女性の意見をこれまで以上に反映しやすくしていく役割を担えたらと思います。

キャリアの大半は、企業での経験以上に学者としての時間が長く、また、居住地も、日本以上に米国での在住期間の方が長いです。そういう点においても、性別だけでなく、これまでのキャリアに基づく考え方の違い、さらには在住経験の違いも、ダイバーシティの拡充の一つと捉えていただき、微力ながら貢献できればと思います。

Q：これまでの経験から、社外役員はどうあるべきと考えていますか。

天文学の中で出てきた新語として、ゴルディロックス・ゾーン（生命居住可能領域）という言葉があります。宇宙における地球のように、暑すぎず寒すぎず、生命の存在・維持・進化に適した環境のことを指します。社外役員のあるべき姿も、会社に対する考え方や知識・経験が、ゴルディロックス・ゾーンにあること、すなわち、会社と適度な距離を保ち続けることが大事ではないかと思います。

Q：ステークホルダーの方々にメッセージをお願いします。

私は、ランシノのクリームや、ピジョンのマグマグ、スキンケア商品など、自分自身の出産・育児の経験を通じて、8年前に消費者としてピジョングループと出会い、以来、ずっとピジョンの大ファンでした。私自身もそうだったように、ピジョンは、多くの女性たちにとって、出産という人生で一番嬉しい時期に出会うブランドではないでしょうか。

今後、社外取締役として、ピジョンのさらなる成長に向け貢献していきたいと思いますので、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

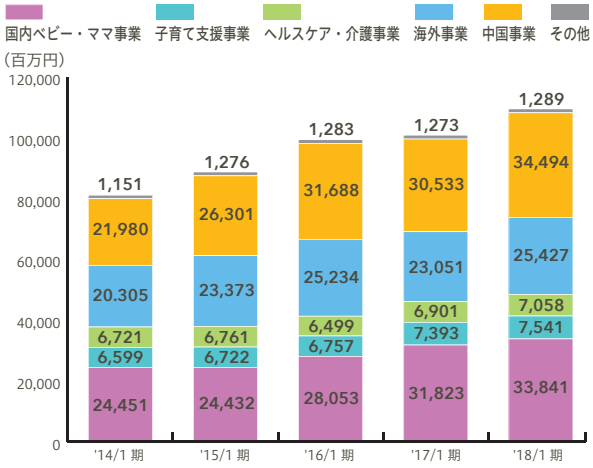
セグメント別 売上・総利益（率）

（百万円）

	'18/1 期 実績		
	売上高	構成比	総利益率
連結実績	**102,563**	**100.0%**	**49.3%**
国内ベビー・ママ事業	33,841	33.0%	48.9%
子育て支援事業	7,541	7.4%	10.4%
ヘルスケア・介護事業	7,058	6.9%	31.3%
海外事業	25,427	24.8%	57.1%
中国事業	34,494	33.6%	47.2%
セグメント間取引消去	△7,090	△6.9%	—
その他	1,289	1.3%	12.8%

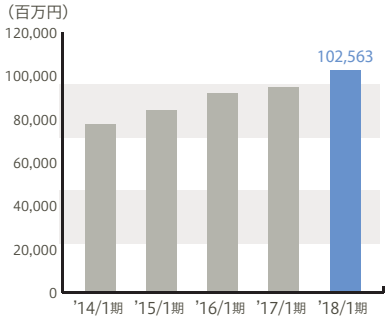
（注）連結売上高はセグメント間取引消去後の金額となっています。

セグメント別 売上高の推移

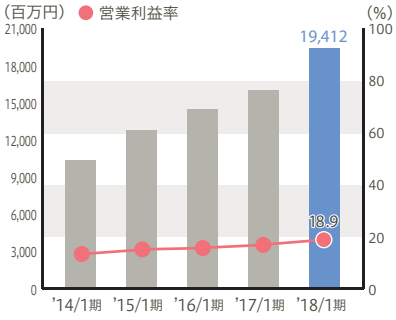


（注）2015 年 1 月期より、「海外事業」から「中国事業」を分離しています。なお、2014 年 1 月期の数値は、当該変更後のセグメント区分に組み替えた数値で表示しております。

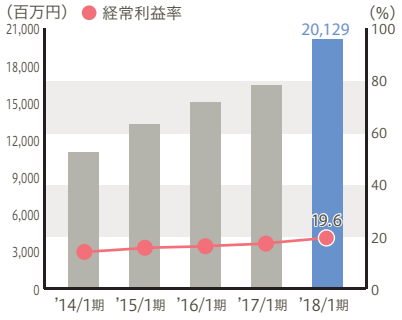
売上高



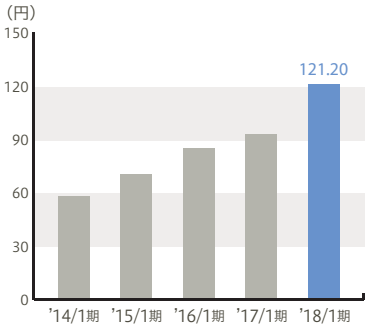
営業利益／営業利益率



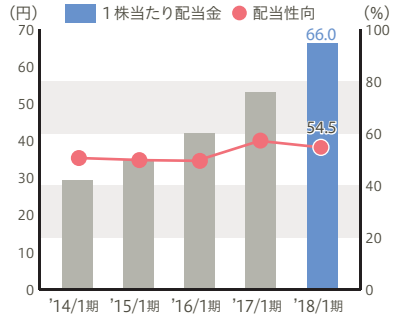
経常利益／経常利益率



1株当たり当期純利益（EPS）

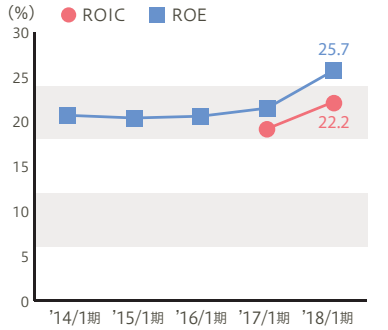


1株当たり配当金／配当性向



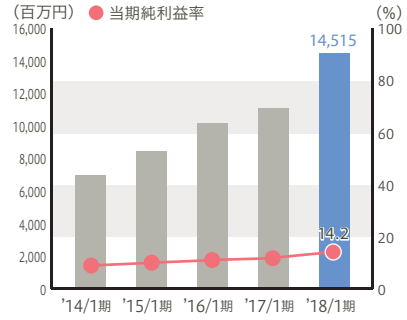
（注）2015 年 5 月 1 日を効力発生日として、普通株式 1 株につき 3 株の割合で、株式分割を行っています。

ROIC／ROE

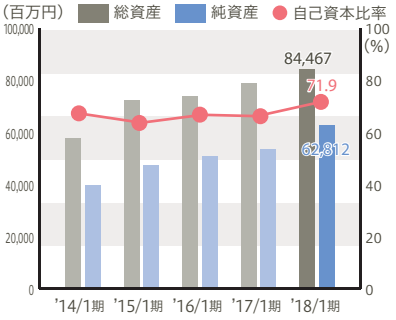


（注）ROE は自己資本当期純利益率で、分母は期首・期末平均
ROIC は投下資本利益率で NOPAT/ 投下資本。税率は 30.0%、
投下資本は期首・期末平均

親会社株主に帰属する当期純利益



総資産／純資産／自己資本比率



事業全般の概況と経営成果

▶ 当期の事業環境

当期におけるわが国の経済は、企業利益や雇用環境の改善を背景に、全体として緩やかな回復基調が続いています。また世界経済においては、欧州および米国で緩やかな回復が持続したことに加え、中国経済も堅調に推移しています。一方で、依然として地政学的リスクなど不確実性が存在しています。

そのような状況の中、当社グループは「第６次中期経営計画（2018年１月期～2020年1月期）」において、スローガンを“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～」と掲げ、その初年度としてさらなる成長に向けた取り組みを行ってきました。また下記の3つの基本戦略を定め、グループ事業の拡大と経営品質の向上を目指しています。

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「世界の赤ちゃんとご家庭に最も信頼される育児用品メーカー“Global Number Oneの育児用品メーカー”）の実現に向け、必要な施策を立案し、実行する。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、重点商品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けた成長につながる土台作りを行う。

当期においては、上記事業方針に基づき各事業・機能戦略に取り組んだ結果、売上高は、日本、中国を中心に販売実績が好調に推移したことにより、1,025億63百万円（前期比8.4%増）となりました。

なお、当期の海外連結子会社等の財務諸表項目（収益および費用）の主な為替換算レートは１米ドル112.16円（前期は108.77円）、1中国元16.62円（前期は16.35円）です。

▶ 損益分析

売上原価は、売上原価率が改善し、519億90百万円（前期比4.1%増）となりました。その結果、売上総利益は505億72百万円（前期比13.2%増）と、売上高を上回る水準で伸長し、売上総利益率は前期比2.1ポイント改善の49.3%となりました。

販売費及び一般管理費は、人件費や販売促進費の増加により311億59百万円（前期比8.7%増）となりました。営業利益は194億12百万円（前期比21.2%増）、営業利益率も18.9%と前期比2.0ポイントの上昇となりました。営業外損益では、助成金収入が増加したことなどから経常利益は201億29百万円（前期比22.3%増）となりました。段階取得に係る差益を８億48百万円、特別利益として計上したことに加え、前期に計上した特別損失の退職特別加算金が当期はなかったことなどにより、親会社株主に帰属する当期純利益は145億15百万円（前期比30.5%増）と、利益面ではいずれも前期実績を上回りました。

セグメント別状況

▶ 国内ベビー・ママ事業

訪日外国人等によるインバウンド需要が続く中、売上高は、338億41百万円（前期比6.3%増）となりました。セグメント利益は、59億28百万円（同23.0%増）となりました。

▶ 子育て支援事業

売上高は75億41百万円（前期比2.0%増）となりました。セグメント利益は２億18百万円（同3.6%増）となりました。

▶ ヘルスケア・介護事業

売上高は、主力商品の介護用おしりふきや食事・口腔の重点カテゴリが好調で、70億58百万円（前期比2.3%増）、セグメント利益は、４億68百万円（同5.0%増）となりました。

▶ 海外事業

売上高は254億27百万円（前期比10.3%増）となり、売上総利益率の改善に加え、販管費の効果的な使用もあり、セグメント利益は58億41百万円（同20.1%増）となりました。

連結子会社ランシノ社を中心に事業展開する北米・欧州においては、主力である乳首クリーム、さく乳器やミルクバッグ等の授乳関連用品が引き続き順調に売上を拡大しており、北米では新規ルート（DMEルート）での売上が拡大したほか、昨年より進めている中国（LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI）で

の販売も引き続き順調に推移しました。重点市場のインドにおいては、配荷店舗の拡大などの積極的な施策を行うことで、売上、利益ともに伸長しました。

▶ 中国事業

売上高は、主力の哺乳器・乳首、スキンケア商品の販売が好調に推移し、344億94百万円（前期比13.0%増）、セグメント利益は、97億16百万円（同16.3%増）となりました。

▶ その他

売上高は12億89百万円（前期比1.3%増）、セグメント利益は1億26百万円（同22.2%減）となりました。

財政状態に関する分析

▶ 資産

資産残高は、844億67百万円となり、前期末と比べ55億78百万円（前期末比7.1%増）の増加となりました。流動資産は29億33百万円増加（同5.3%増）、固定資産は26億44百万円（同11.2%増）の増加となりました。

流動資産の増加の主な要因は、現金及び預金が12億94百万円（同4.3%増）、商品及び製品が7億31百万円（同13.7%増）増加したことによるものです。

固定資産の増加の主な要因は、のれんが12億19百万円、ソフトウエア仮勘定が10億1百万円増加したことによるものです。

▶ 負債

負債残高は、216億55百万円となり、前期末と比べ34億97百万円（前期末比14.0%減）減少となりました。流動負債は37億8百万円減少（同17.3%減）、固定負債は2億11百万円増加（同5.6%増）となりました。

流動負債の減少の主な要因は、未払金が6億64百万円（同26.8%増）増加したものの、1年内返済予定の長期借入金が50億円減少したことによるものです。

固定負債の増加の主な要因は、退職特別加算引当金が2億8百万円（同100%減）減少したものの、繰延税金負債が2億49百万円（同9.3%増）、退職給付に係る負債が1億59百万円（同121.5%増）増加したことによるものです。

▶ 純資産

純資産残高は628億12百万円となり、前期末と比べ90億75百万円（前期末比16.9%増）増加となりました。その主な要因は、利益剰余金が74億49百万円（同17.6%増）、為替換算調整勘定が8億61百万円（同137.1%増）増加したことによるものです。

▶ 健全な財務内容

当社グループの当期末における現金及び預金の残高は、313億46百万円であるのに対し、当期は借入金を全額返済したことから有利子負債はなくなりました。当期末の自己資本比率は前期末比の66.4%から5.5ポイント上昇の71.9%と、引き続き高い水準を維持しています。

キャッシュ・フロー

▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果獲得した現金及び現金同等物（以下「資金」という）は、170億94百万円（前期は148億10百万円の獲得）となりました。これは主に税金等調整前当期純利益209億16百万円、減価償却費24億44百万円の増加要因に対し、たな卸資産の増加額7億61百万円、法人税等の支払額58億68百万円等の減少要因によるものです。

▶ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果支出した資金は、35億86百万円（前期は18億54百万円の支出）となりました。これは主に有形固定資産の取得による支出21億99百万円、無形固定資産の取得による支出10億55百万円によるものです。

▶ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果支出した資金は、128億12百万円（前期は62億23百万円の支出）となりました。これは主に配当金の支払額70億66百万円、長期借入金の返済による支出50億円、短期借入金の返済による支出6億73百万円等によるものです。

資本政策の基本的な方針

当社のビジネスモデルはスリムな資産で効率的に収益を産み出すモデルとなっていることから、外部からの調達に大きく依存することなく、現在の資本構成で将来的なグループ事業の成長に対しても充分対応できるものと考えています。

資本効率の観点では、重要指標としてPVA（Pigeon Value Addedと称する経営指標）、ROIC（投下資本利益率）、ROE（自己資本当期純利益率）の高い目標値を設定し、実現に向けて具体的な施策を実行し、半期ごとの決算説明会にてその進捗を開示しています。特に運転資本の効率化・削減については、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル、現金循環化日数）の目標を掲げ、グループ全体でその達成に邁進しています。

配当政策については、第6次中期経営計画において、3年間での営業キャッシュ・フロー目標を約460億円とし、その内約200億円を成長のための設備投資や戦略的M&A等に活用することを目指す一方で、財務基盤の安定化を図りつつ、株主の皆様に積極的な利益還元を行うことを基本方針とし、各営業期における前期比増配および連結総還元性向55％程度とすることを掲げています。当期は、投下資本611億24百万円（前期は582億69百万円、計画は596億33百万円）に対し、PVAスプレッドが17.2％（前期は14.2％、計画は15.0％）となり、PVAは105億33百万円（前期は82億97百万円、計画は89億18百万円）と、前期実績、計画ともに上回りました。

また、NOPAT（Net Operating Profit After Tax：税引後営業利益）は135億89百万円（前期は112億11百万円、計画は119億円）となり、投下資本利益率（ROIC：税率30.0％）は22.2％（前期は19.2％、計画は19.9％）となりました。

ROEは前期末の21.8％から3.9ポイント上昇し、25.7％となりました。

当期のCCCは67.6日となり、前期の74.4日から6.8日改善したほか、計画の71.1日を3.5日下回り、計画も達成しました。

また、当期における中間配当金については1株当たり31円（普通配当31円）を実施しましたが、当期利益計画を上回る好調な業績進捗に伴い、期末配当金については、2017年9月4日公表の配当予想である1株当たり31円（普通配当31円）に対して普通配当4円を増額した、1株当たり35円（普通配当35円）を実施しました。その結果、当期における年間配当金は、前期比13円増となる1株につき66円（普通配当66円）となりました。なお、当期の配当連結総還元性向は54.5％となっています。

次期の見通し

「第6次中期経営計画（2018年1月期～2020年1月期）」の2年目となる次期の業績見通しについては、売上高1,070億円（前期比4.3％増）、営業利益204億円（同5.1％増）、経常利益204億円（同1.3％増）、親会社株主に帰属する当期純利益141億円（同2.9％減）を見込んでいます。

（なお、当統合報告書の過去または現在の事実に関するもの以外の記載事項は、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。）

■ 連結貸借対照表

（百万円）

科目＼期別	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期
資産の部					
現金及び預金	13,102	21,590	24,297	30,052	31,346
受取手形及び売掛金	12,569	15,278	13,870	16,103	16,440
商品及び製品	5,350	5,899	6,146	5,328	6,059
その他流動資産	4,340	4,258	4,600	3,761	4,333
〈流動資産合計〉	35,363	47,027	48,913	55,244	58,178
有形固定資産	19,023	21,383	21,471	20,263	21,116
無形固定資産	1,441	1,724	1,346	1,106	3,307
投資有価証券	1,448	1,531	1,477	1,481	1,020
投資その他の資産合計	679	701	734	794	846
〈固定資産合計〉	22,591	25,339	25,029	23,644	26,289
〈資産合計〉	57,955	72,367	73,943	78,889	84,467
負債の部					
支払手形及び買掛金	4,518	4,462	3,743	4,857	5,194
未払金	3,401	3,778	2,147	2,477	3,141
未払法人税等	1,155	1,535	1,505	2,324	2,578
賞与引当金	782	783	894	929	1,035
その他流動負債	2,962	4,714	5,934	10,794	5,725
〈流動負債合計〉	12,818	15,272	14,223	21,381	17,673
長期借入金	2,011	5,928	5,000	—	—
その他固定負債	3,143	3,869	3,926	3,770	3,982
〈固定負債合計〉	5,154	9,797	8,926	3,770	3,982
〈負債合計〉	17,973	25,069	23,150	25,152	21,655
純資産の部					
資本金	5,199	5,199	5,199	5,199	5,199
資本剰余金	5,180	5,180	5,180	5,179	5,179
利益剰余金	26,929	31,383	36,790	42,280	49,729
自己株式	△ 455	△ 942	△ 947	△ 948	△ 949
その他有価証券評価差額金	30	36	32	47	44
為替換算調整勘定	2,240	5,306	3,311	628	1,490
非支配株主持分	856	1,132	1,225	1,349	2,119
〈純資産合計〉	39,981	47,297	50,792	53,736	62,812
〈負債、総資産合計〉	57,955	72,367	73,943	78,889	84,467

（注）百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

■ 自己資本比率、ROE、ROIC

（%）

	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期
自己資本比率	67.5	63.8	67.0	66.4	71.9
ROE	19.7	19.8	21.3	21.8	25.7
ROIC	14.2	13.7	15.1	16.3 19.2	22.2

※ROEは自己資本当期純利益率で、分母は期首・期末平均。ROICは投下資本利益率で、税率は2018 年1月期ならびに2017年1月期の下段は30.0%、2017 年1月期の上段ならびにそれ以前の数値は40.7%、投下資本は期首・期末平均で算出しています。

■ 連結損益計算書

（百万円）

科目＼期別	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期
売上高	77,465	84,113	92,209	94,640	102,563
売上原価	43,000	45,817	48,864	49,951	51,990
売上総利益	34,464	38,296	43,345	44,688	50,572
売上総利益率	44.5	45.5	47.0	47.2	49.3
販売費及び一般管理費	24,098	25,515	28,823	28,673	31,159
営業利益	10,365	12,780	14,521	16,015	19,412
営業利益率	13.4	15.2	15.7	16.9	18.9
営業外収益	974	923	1,112	945	1,263
営業外費用	337	404	553	498	547
経常利益	11,002	13,299	15,080	16,462	20,129
経常利益率	14.2	15.8	16.4	17.4	19.6
特別利益	8	8	10	122	1,058
特別損失	24	167	204	350	271
税金等調整前当期純利益	10,986	13,140	14,887	16,234	20,916
法人税、住民税及び事業税	3,077	3,768	4,548	5,165	5,931
法人税等調整額	705	734	△ 124	△ 273	225
当期純利益	7,203	8,636	10,462	11,342	14,759
非支配株主に帰属する当期純利益	217	185	265	224	244
親会社株主に帰属する当期純利益	6,985	8,451	10,197	11,118	14,515

（注）百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

■ 連結キャッシュ・フロー計算書

（百万円）

科目＼期別	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,930	10,135	13,479	14,810	17,094
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,794	△ 3,134	△ 3,332	△ 1,854	△ 3,586
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,163	△ 150	△ 6,567	△ 6,223	△ 12,812
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,556	1,637	△ 873	△ 891	599
現金及び現金同等物の増減額	2,528	8,488	2,706	5,840	1,294
現金及び現金同等物の期首残高	10,574	13,102	21,590	24,297	30,052
現金及び現金同等物の期末残高	13,102	21,590	24,297	30,052	31,346

（注）百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

■ 1株当たり指標

	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期
当期純利益（円）	58.17	70.55	85.15	92.84	121.20
配当金額（円）	29.33	35.00	42.00	53.00	66.00
配当性向（%）	50.4	49.6	49.3	57.1	54.5
純資産（円）	325.83	385.46	413.88	437.43	506.79

（注）2015年5月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の分割で、株式分割を行っています。2014年1月期期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出しています。

■ 従業員数

（人）

	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期
従業員数（連結）	3,458	3,617	3,743	3,739	4,306

企業データ （2018年1月31日現在）

社　　名	ピジョン株式会社
本　　社	〒103-8480　東京都中央区日本橋久松町4番4号 TEL: 03-3661-4200　FAX: 03-3661-4320 URL: http://www.pigeon.co.jp
設　　立	1957年8月15日
資 本 金	5,199,597千円
決 算 期	毎年1月31日
事業内容	育児・マタニティ・女性ケア・ホームヘルスケア・介護用品等の製造、販売および輸出入、ならびに保育事業
従業員数	（連結）4,306名、（本社）984名

連結対象会社（21社） （2018年1月31日現在）

- ピジョンホームプロダクツ（株）
- ピジョンハーツ（株）
- PHP兵庫（株）
- PHP茨城（株）
- ピジョンタヒラ（株）
- ピジョン真中（株）
- PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.
- PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD.
- PT PIGEON INDONESIA
- PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.
- PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.
- PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.
- LANSINOH LABORATORIES, INC.
- LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.
- LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA.
- LANSINOH LABORATORIES BENELUX
- LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI
- DOUBLEHEART CO. LTD.
- PIGEON INDIA PVT. LTD.
- PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.
- THAI PIGEON CO., LTD.

ピジョングループの事業体制

●は生産拠点　2018年1月31日現在

国内関係会社

ピジョン株式会社

本　　社：東京都中央区　1957.8
主要事業所：札幌営業所、仙台支店、東京支店、名古屋支店、大阪支店、広島支店、福岡支店、筑波事業所、中央研究所、常陸太田物流センター、西日本物流センター
妊産婦・乳幼児用品の販売、研究開発、グループ事業管理、その他

子育て支援事業

●**ピジョンハーツ㈱**
東京都中央区　1999.2
保育、託児、ベビーシッターの派遣、幼児教育

ヘルスケア・介護事業

●**ピジョン真中㈱**
栃木県栃木市　2000.10
在宅介護支援サービス、介護用品の販売

●**ピジョンタヒラ㈱**
東京都中央区　2004.2
介護用品の販売

国内生産拠点

●**ピジョンホームプロダクツ㈱**
静岡県富士市　1985.10
トイレタリー製品の製造・販売

●**PHP兵庫㈱**
兵庫県神崎郡神河町　2002.4
不織布関連製品の製造・販売

●**PHP茨城㈱**
茨城県常陸太田市　1995.1
不織布関連製品の製造・販売

海外関係会社

ランシノ事業　北米、南米、欧州、中国

LANSINOH LABORATORIES, INC.
アメリカ（ヴァージニア州）　2004.4
妊産婦・乳幼児用品の販売

●**LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTORY AND COMMERCE LTD. CO.**
トルコ　2011.11
妊産婦・乳幼児用品の製造

LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA.
ブラジル　2014.4
妊産婦・乳幼児用品の販売

LANSINOH LABORATORIES BENELUX
ベルギー　2015.5
妊産婦・乳幼児用品の販売

LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI
中国（上海）　2016.3
妊産婦・乳幼児用品の販売

シンガポール事業　東南アジア、西アジア

PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.
シンガポール　1978.2
妊産婦・乳幼児用品の販売

PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD.
マレーシア　2011.1
妊産婦・乳幼児用品の販売

●**PIGEON INDIA PVT. LTD.**
インド　2009.11
妊産婦・乳幼児用品の製造・販売

●**PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.**
タイ　1996.4
妊産婦・乳幼児用品の製造

●**THAI PIGEON CO., LTD.**
タイ　1990.9
妊産婦・乳幼児用品の製造

●**PT PIGEON INDONESIA**
インドネシア　1995.1
妊産婦・乳幼児用品の製造

中国事業　中国、韓国

PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.
中国（上海）　2002.4
妊産婦・乳幼児用品の製造・販売

●**PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.**
中国（上海）　2006.4
妊産婦・乳幼児用品の製造

●**PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.**
中国（江蘇省常州市）　2009.6
妊産婦・乳幼児用品の製造

DOUBLEHEART CO. LTD.
韓国　2012.8
妊産婦・乳幼児用品の販売

株式の状況 (2018年1月31日現在)

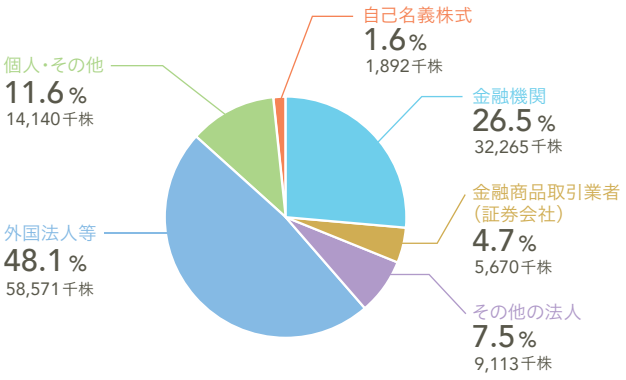
- 発行可能株式総数 …… 360,000,000株
- 発行済株式の総数 ……121,653,486株
- 株主数 …… 13,528名
- 自己株式…… 1,892,329株

大株主 (2018年1月31日現在)

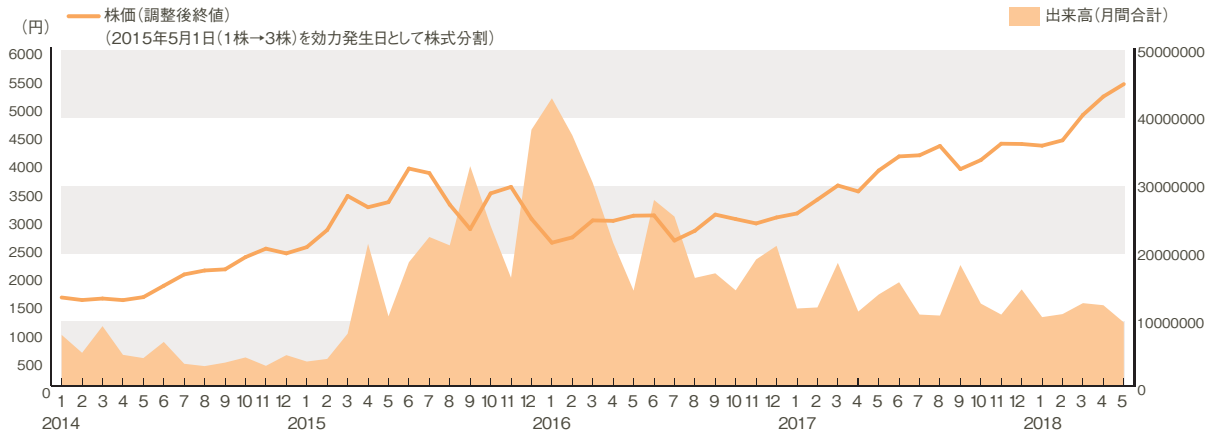
株主名 (上位10名)	株式数 (千株)	持株比率※ (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	6,680	5.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	5,781	4.8
JP MORGAN CHASE BANK 385164	3,300	2.8
BBH FOR MATTHEWS ASIA DIVIDEND FUND	3,077	2.6
仲田 洋一	3,038	2.5
ワイ. エヌ株式会社	3,000	2.5
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,860	2.4
上田八木短資株式会社	2,671	2.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	2,304	1.9
THE BANK OF NEW YORK, NON-TREATY JASDEC ACCOUNT	1,951	1.6

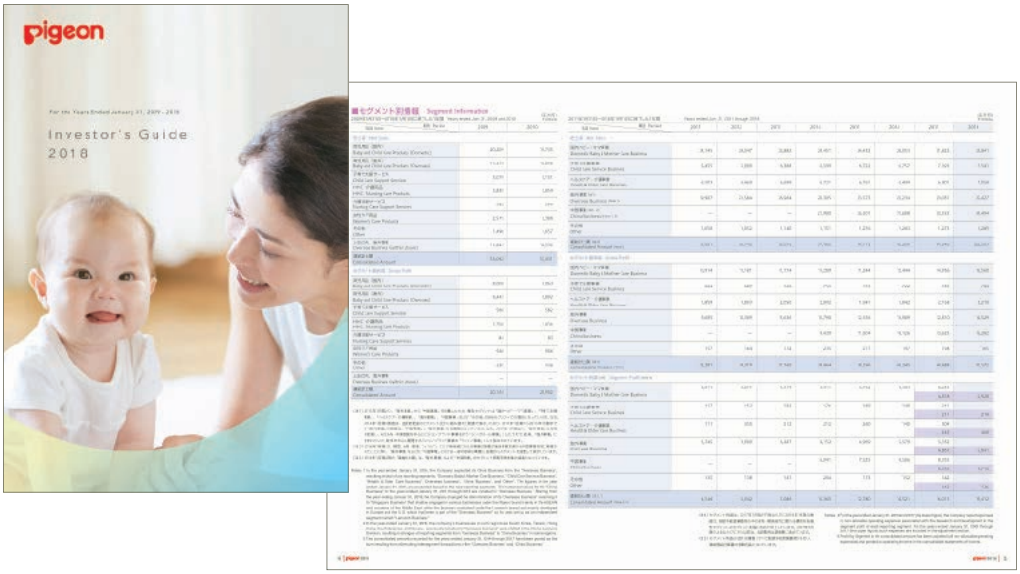
※持株比率は自己株式 (1,892,329株) を控除して計算しています。

株式分布状況 (2018年1月31日現在)



株価・出来高の推移





インベスターズガイド 2018

当社IRサイトへお越しください。
http://www.pigeon.co.jp/ir/index.html

ピジョン株式会社
（証券コード：7956）

本　社：〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号
ＴＥＬ：03-3661-4200（大代表）
ＴＥＬ：03-3661-4188（経営企画本部 コーポレートコミュニケーション室
IR・広報グループ直通）
ＦＡＸ：03-3661-4320
ＵＲＬ：www.pigeon.co.jp