



Annual Report

2016

2015年2月1日～2016年1月31日



Pigeon History

	1950～	1970～	1980～	1990～
コーポレート	▶1949年（昭和24） ビ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） 新たに株式会社ビジョン哺乳器本舗を設立 ▶1966年（昭和41） 株式会社ビジョン哺乳器本舗からビジョン株式会社と社名を変更	▶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（現ビジョンホームプロダクツ株式会社）をグループ化	▶1982年（昭和57） マタニティ向けウェアを製造販売するビジョンテキスタイル株式会社（ビ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） （株）日本証券業協会（現 JASDAQ）に店頭登録	▶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
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 ▶1963年（昭和38） 哺乳びん用「スポンジブラシ」発売 ▶1966年（昭和41） 衛生用品第一号「ベビーパウダー」発売	▶1975年（昭和50） 世界初のノーパインダー製法「おむつライナー」発売 哺乳びん用洗浄剤「哺乳びん野菜洗い」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） 現行品でも採用されている新規格「K型哺乳器」発売	▶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」説明	▶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「ミルクボン」（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「ビジョンランド常総」開設 ▶1996年（平成8） ベビーシッターサービス「ビジョンウェンディ」開始 ▶1999年（平成11） ビジョンキッズワールド株式会社（現ビジョンハーツ株式会社）設立
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	▶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	▶1966年（昭和41） ビジョン商品、海外への輸出開始	▶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		▶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
中国事業				

Pigeon Annual Report 2016 Contents

■ Pigeon History	表紙裏
■ At a Glance	2
■ Key Ratio	3
■ 当期のトピックス	4
■ Dear Stakeholders	5
■ ビジョングループの事業展開	17
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
海外事業	22
中国事業	24

■ ビジョングループの ESG 活動	26
消費者課題（お客様のために）	27
環境（地球環境保全のために）	28
コミュニティ参画および開発（地域社会のために）	28
公正な事業慣行（お取引先の皆様のために）	29
人権	30
労働慣行（従業員のために）	31
組織統治（コーポレート・ガバナンス/コンプライアンスについて）	31
■ 経営陣による営業・財務の分析と評価	34
■ 連結財務データ	38
■ 会社概要	40

2000～	2010～
▶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） ビジョン株式会社がビジョンウィル株式会社を吸収合併 『Pigeon Way』制定
▶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ジュース発売	▶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 
▶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（全国113ヶ所）の運営を一括受託	▶2013年（平成25） ビジョンキッズワールドにて「Math-Program」を導入 ▶2015年（平成27） ビジョンキッズワールド用賃開設
▶2000年（平成12） ビジョン真中株式会社設立 ▶2004年（平成16） 多比良株式会社（現ビ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） ビジョン真中株式会社デイスサービス開始 ▶2015年（平成27） 佐野デイスサービスセンター開設 
▶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	▶2010年（平成22） LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.（トルコ）設立 LANSINOH LABORATORIES, INC.（アメリカ）がmOmma事業を獲得 ▶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
▶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 ▶2009年（平成21） PIGEON INDUSTRIES（CHANGZHOU）CO., LTD.（中国・常州）設立 	

アニュアルレポート について

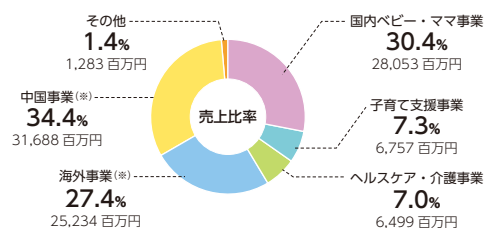
ビジョングループ（ビジョン株式会社および連結子会社）は、株主、投資家の方々始め、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じ、経済的・社会的価値を最大化することを目指しています。

本冊子は、経営戦略や事業・CSR活動の報告を行い、ビ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おります。ご一読いただければ幸いです。

At a Glance

事業内容

連結売上高 92,209 百万円

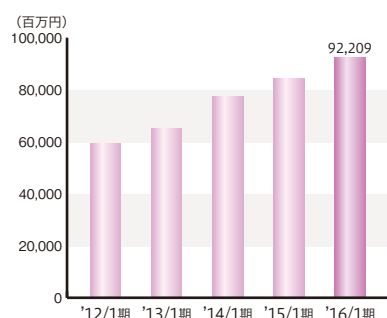


※連結売上高はセグメント間取引消去後の金額となっております。

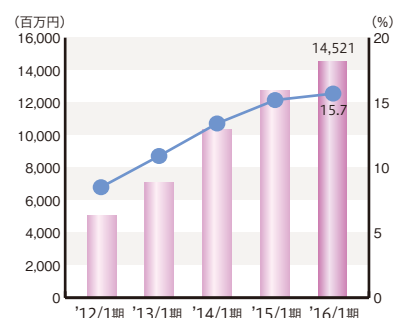
区分	取扱商品／サービス	事業環境／当社グループの強み
国内ベビー・ママ事業	哺乳関連用品／離乳関連用品／スキンケア用品／女性ケア用品／その他ベビー・ママ関連用品／ベビー大型用品 	半世紀にわたる哺乳研究や乳幼児発達研究を基に、赤ちゃんの成長過程を深く掘り下げ、育児の“お困りごと”を見出すことから開発した多数の高品質な商品を生み出してきたところに、ピジョンブランドの優位性があり、業界でのリーディング・カンパニー、そして極めて強いリーディング・ブランドとして広く認知されています。今後はベビーカーを中心とした大型商品にも注力し事業を拡大していきます。 関係会社 ピジョンホームプロダクツ株式会社／PHP兵庫株式会社／PHP茨城株式会社
子育て支援事業	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 	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、子育て支援事業の展開には追い風が吹いています。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。 関係会社 ピジョンハーツ株式会社
ヘルスケア・介護事業	介護用品／老化予防用品／介護支援サービス 	増え続ける介護給付費用に対し、国の介護制度も、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みました。市場規模は着実に拡大しており、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きます。 関係会社 ピジョンホームプロダクツ株式会社／PHP兵庫株式会社／PHP茨城株式会社／ピジョンタヒラ株式会社／ピジョン真中株式会社
海外事業	ベビー・ママ関連用品 	米国ヴァージニア州に拠点を持つLANSINOH LABORATORIES, INC (「ランシノ社」)を中心とし、イギリス・ドイツ等欧州への事業拡大を進めています。哺乳びんなど、商品カテゴリーの拡充を図りながら、ブランド強化を進めていきます。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。 関係会社 PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. / PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD. / LANSINOH LABORATORIES, INC. / LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO. / LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA./LANSINOH LABORATORIES BENELUX/ LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI/PIGEON INDIA PVT. LTD./PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD./THAI PIGEON CO., LTD./P. T. PIGEON INDONESIA (持分法適用会社)
中国事業	ベビー・ママ関連用品 	年間出生数が1,500万～1,700万人といわれている巨大市場の中で、「新富裕層」と呼ばれる世帯を主要ターゲットに、哺乳びん・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の提案しています。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。 関係会社 PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. / PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. / PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD. / DOUBLEHEART CO. LTD.

Key Ratio

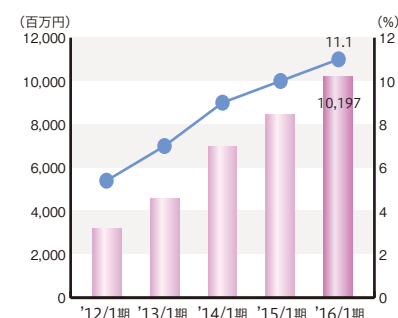
売上高



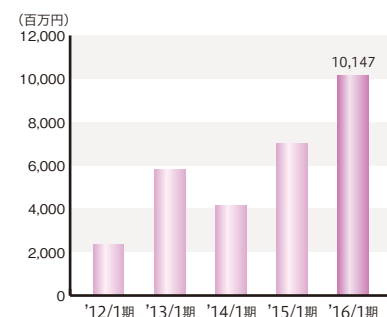
営業利益／営業利益率



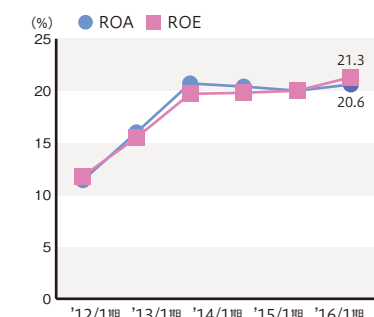
当期純利益／当期純利益率



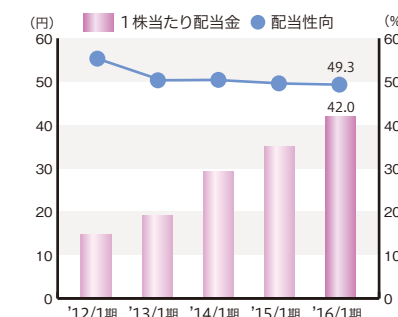
フリー・キャッシュ・フロー



ROA / ROE



1株当たり配当金／配当性向



主要指標 (百万円)

科目	期別	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期
売上高		59,145	65,075	77,465	84,113	92,209
売上総利益		24,319	27,760	34,464	38,296	43,345
売上総利益率		41.1	42.7	44.5	45.5	47.0
営業利益		5,042	7,086	10,365	12,780	14,521
営業利益率		8.5	10.9	13.4	15.2	15.7
経常利益		4,917	7,389	11,002	13,299	15,080
経常利益率		8.3	11.4	14.2	15.8	16.4
当期純利益		3,183	4,573	6,985	8,451	10,197
総資産		43,772	48,538	57,955	72,367	73,943
純資産		27,935	32,365	39,981	47,297	50,792
フリー・キャッシュ・フロー		2,341	5,807	4,135	7,001	10,147
ROA (%) (注1)		11.4	16.0	20.7	20.4	20.6
ROE (%) (注1)		11.8	15.5	19.7	19.8	21.3
EPS (円) (注2)		26.51	38.09	58.17	70.55	85.15
1株当たり配当金 (円) (注2)		14.67	19.17	29.33	35.00	42.00
配当性向 (%)		55.3	50.3	50.4	49.6	49.3
従業員数 (人)		2,963	3,304	3,458	3,617	3,743

(注1) ROAは総資産経常利益率、ROEは自己資本当期純利益率で、分母は期首・期末平均で算出しています。

(注2) 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株の割合で、株式分割を行っております。2012年1月期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出しております。

当期のトピックス

ピジョングループは、当期も着実に成長することができました。
グローバルでの事業拡大のみならず、ステークホルダーの皆様との真摯で真剣なコミュニケーションを行いながら、企業価値を大きく向上させてまいりました。

ベビーカー「Premige (プレミージュ)」発売

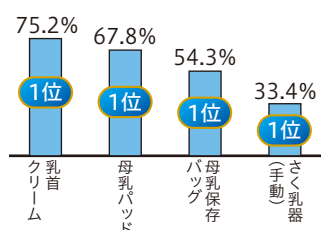
2015年1月の「Runfee (ランフィ)」発売により、ベビーカー市場でのシェアを急拡大したピジョンは、同年12月、ワンランク上のプレミアムベビーカー「Premige (プレミージュ)」を発売しました。商品発表会では、多数のメディアが集まり、「ママだっこサスペンション」などの新機能や特長を紹介したほか、イメージキャラクターの木村佳乃さんから、実際の使い心地などについてもお話いただきました。さらに2016年2月には、「Runfee」のリニューアルモデル「Runfee ef (ランフィ エフ)」も発売を開始しています。



中国に続き北米、欧州での販売好調

近年、海外事業の成長ドライバーであった中国に続き、グループ会社であるLANSINOH LABORATORIES, INC. (「ランシノ社」、米国ヴァージニア州拠点) を通じて、北米・欧州での授乳関連用品の販売が拡大しています。ランシノ社は2004年にピジョンの100%子会社となりましたが、米国ではもともとNo.1シェアを持っていた乳首クリームに加え、母乳パッド、母乳保存バッグ、さく乳器(手動)もシェア1位を獲得しています。また、欧州でもイギリス、ドイツ、トルコを中心に販売地域を拡大することで売上拡大が進んでおります。また、2017年1月にはランシノ社の生産体制の拡充を図るため、トルコの新工場が完成する予定です。今後も中国に次ぐ海外事業成長の柱としてさらに販売体制の強化を行ってまいります。

北米での商品別シェアの割合 (2015)



東京証券取引所「企業価値向上表彰」大賞を受賞

ピジョンは、東京証券取引所が東証に上場している全企業(約3,500社)を対象に実施している「企業価値向上表彰」において、2015年度大賞を受賞しました。本表彰は、資本コストをはじめとする投資者の視点を深く組み込んで企業価値向上を目指す「企業価値向上経営」を実践している企業を表彰するものです。ピジョンは、資本コストを上回る企業価値の創造額を表す独自の経営指標である「PVA (Pigeon Value Added: みなし税引後営業利益 - 資本コスト)」等を重要指標に位置づけて、その向上に組織一丸となって取り組み、実際に高い成果を実現するなど企業価値向上経営を特に高いレベルで実践している点が評価され、今回の受賞に至りました。



Dear Stakeholders

Dear Stakeholders



PIGEON



代表取締役社長

山下 茂

『Pigeon Way』のもと
「全体最適」「迅速」をキーワードに
Global Number Oneへ

60周年を迎えて

1957年に設立した当社は、2016年、60周年を迎えました。「愛」を経営理念に掲げ、「愛を生むは愛のみ」を社是とし、歩み続け成長してまいりました。お客様、株主・投資家の皆様、お取引先の皆様、従業員など、すべてのステークホルダーの皆様に、これまでのご愛顧・ご支援をここに感謝申し上げます。

そして今、ピジョングループは、2014年に策定した『Pigeon Way』のもと、Global Number Oneブランドの育児用品メーカーとなることを目指して、日々企業価値の向上に取り組んでいます。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

評価を受けたピジョンの「企業価値向上経営」

当社は、本年1月に、東京証券取引所が実施する2015年度「企業価値向上表彰」において、全上場企業約3500社の中から、最も栄えある「大賞」を受賞することができました。「企業価値向上表彰」は、東証市場全上場会社を対象に、資本コストをはじめとする投資家の視点を深く組み込んで企業価値向上を目指す「企業価値向上経営」を実践している企業を表彰するものです。

私は「企業価値」の向上は、「社会価値」と「経済価値」の双方の向上で実現すると考えています。

「社会価値」とはすなわち、ピジョンが、社会や対象顧客に対し、問題解決や新しい価値を提供することで、喜びと幸せをもたらし、社会の中でなくてはならない存在となることで高まる価値を指します。そして、その価値を実際に生み出すのは「社員」です。商品を作りだす開発力やブランド力、多様性を追求する新たな価値創造力、さらにはステークホルダーとの良好な関係や、環境負荷低減などの社会貢献を高めるためには、社員がグローバルのレベルで理念を共有し、働きがいをもって仕事をしてくれることだと考えています。

その一方で「経済価値」は、フリー・キャッシュ・フロー

を将来にわたって効率的に増やし続けることが、経済価値の増大につながると考えます。そのためには、営業利益（厳密にはNOPAT: 税引後営業利益）の増加が必要であり、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と称するキャッシュ・フロー経営: みなし税引後営業利益－資本コスト）といった指標も積極的に活用しながら経営管理を行い、真似されにくいビジネスモデル、マーケティング力、当社固有のナレッジなどを武器に経済価値の創出を図っています。

今回の受賞は、「資本コストを上回る企業価値の創造額を表す独自の経営指標である『PVA』等を重要指標に位置づけて、その向上に組織一丸となって取り組み、実際に高い成果を実現するなど『企業価値向上経営』を特に高いレベルで実践している」という理由でご評価をいただきました。私自身、今回の受賞を大変うれしく思っていますが、これは私たちの取り組みに対してご評価をいただいたものであり、企業価値の向上に向けてはまだまだ改善できる点は多くあります。慢心することなく、引き続き企業価値の向上に向けて、日々邁進していきます。

『Pigeon Way』を軸とした企業理念経営の深耕

2014年3月に、代々ピジョンで継承されてきた価値観や行動原則をまとめ直し、明文化した『Pigeon Way』を策定しました。当社の経営理念である「愛」と社は「愛を生むは愛のみ」に加えて、「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のご家族に、喜び、幸せ、そして感動をもたらすこと」を使命とし、業務遂行上、社員一人ひとりが大切にしている3つの「基本となる価値観」、私たちの行動のベースであり、ガイドとすべき5つの「行動原則」、そして、中長期的に達成したい姿である「世界中の赤ちゃんのご家族に最も信頼される育児用品メーカー“Global Number One”」を「ピジョン」として、設定しています。

この2年間、私自身や役員が各拠点を回って『Pigeon Way』の意味や込めた思い、目的などを説明・議論していくことで、グループ内での理解・浸透はかなり図られました。また、『Pigeon Way』が単なるスローガンにとどまることのないよう、国内では個々人の目標管理の中にも組み込み、従業員が日々の業務の中で『Pigeon Way』を意識・反映した行動をとり、それを報告する体制も構築しました。従業員同士が『Pigeon Way』を参照しながら議論を進めているシーンを私自身も頻繁に目にするようになり、『Pigeon Way』策定・導入の成果は随所に見えています。

私自身は『Pigeon Way』の進捗を、3つの観点で判断しています。ひとつは、私たちが何のために働いているのかという、ピジョンの存在意義に関する部分、すなわち、私たちはどのように使命を果たすことができたのか。そして2つ目は、その成果として、どのような「経済価値」の向上が実現できたのか。そして3つ目が、ピジョンの社員が、働きがいを感じてくれているのかどうか、です。

「社会価値」と「経済価値」は相互補完の関係もあり、双方の価値がうまく絡み合えば、これが良い循環になって持続的成長をもたらします。「社会価値」を生み出す源泉である社員が、生きがい・やりがいをもって働いてくれば、良い結果が生まれ、それは「経済価値」の拡大、すなわちフリー・キャッシュ・フローの増加をもたらします。

社員の働きがいについては、外部の調査機関を通じて毎年1回定観測的に確認をしていますが、3年前の調査開始時点ですでに高いレベルにあった従業員満足度が、年々さらに改善されている点には、とても手ごたえを感じています。

Global Number Oneを目指し、新しい国・地域での拠点展開など、事業そのものが急速に拡大を続けている中で、私たちの組織体制の面でも、経営企画・経理財務・人事総務などのコーポレートセンター機能を強化したグローバル本社（グローバルヘッドオフィス：GHO）と、日本・中国・欧米・アジアの各地域で分けた4つの戦略事業体（ストラテジックビジネスユニット：SBU）の実現に向けて、変革を推し進めています。世界各地に広がったピジョングループの各現場が、迅速に意思決定をする上での拠り所としているのも『Pigeon Way』になります。同じ物差し・判断基準に則って「全体最適」の視点から「迅速」に意思決定をしていけるかどうか。私は「全体最適」「迅速」の2つのキーワードこそが、ピジョンがGlobal Number Oneを実現するための重要なカギだと思っています。今後もさらに『Pigeon Way』を軸とした企業理念経営を深耕させていきます。

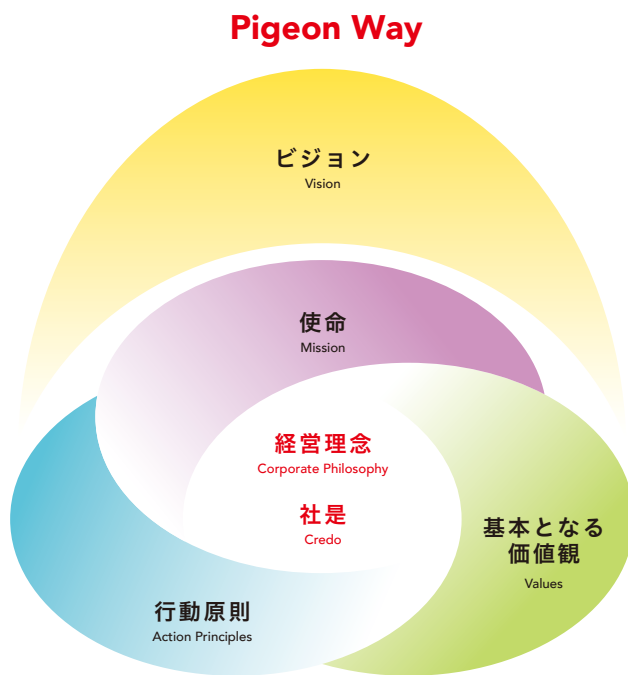
第5次中期経営計画は順調に進捗、当期も引き続き増収増益を達成

2016年1月期（当期）は、「第5次中期経営計画（2015年1月期～2017年1月期）」の2年目で折り返しの1年でした。“Pursuing world class business excellence, think globally, plan agilely, and implement locally.”

——世界に通じるビジネス・エクセレンス（経営品質）を追求するために、地球を俯瞰して戦略を考え、速やかに行動計画を作成し、現地・現場で実行する——をスローガンとする第5次中期経営計画では、中期事業方針に、

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、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こと

- 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)

「ブランド力強化（Global Number Oneの育児用品メーカー）」「継続的な事業発展に向けた経営体制の強化」「キャッシュ・フロー重視による経営品質の向上」「グローバルな人材育成と人事制度構築、社員の活躍促進」「企業価値の一層の向上」の5つを定め、グループ事業の拡大と経営品質の向上に注力しています。

当期は、海外事業と国内ベビー・ママ事業の業績拡大により、連結売上高は、922億9百万円（前期比9.6%増）となりました。利益面では、増収の効果に加え、事業拡大に伴う生産拠点の稼働率向上などにより、売上原価率が前期比で約1.5ポイント改善したため、営業利益が145億21百万円（同13.6%増）、経常利益が150億80百万円（前期比13.4%増）、当期純利益が101億97百万円（前期比

20.7%増）と、引き続き増収増益を果たしました。ROEについては21.3%と過去最高水準を達成しています。

当期は、地域に根ざした営業体制の強化を図るべく、これまで日本にて管轄していた海外各地の事業を、商流変更に対応した形で、営業・マーケティング体制を整備し、韓国・台湾・香港については中国に、中南米についてはランシノ社へと管轄の移管を進めました。このため、一部地域の事業については、前期より事業セグメントの変更が生じています。

研究開発

■ ピジョンの研究開発

ピジョンの研究開発は、基礎研究、行動観察、デザイン力に基づいています。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50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110名のスタッフ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ブラハード「コア・コンピタンス経営」

■ 基礎研究とその成果

中央研究所での基礎研究から誕生しヒットした商品に「ベビーシューズ」があります。2003年に発売するまでに8年という研究期間を要しました。また、設立以来50年以上にもわたる哺乳研究を基に、当社の基幹商品となっている哺乳びん・乳首についても、当社が提唱している哺乳三原則「吸着」「吸啜」「嚥下」の一連の哺乳運動を体系化し、2010年春に新しい「母乳実感」を上市し、お客様からも大変ご好評をいただいています。



■ 海外事業

海外事業では、当期、韓国・台湾・香港・フィリピン・ロシア等の地域における事業の管轄が中国事業本部へ移管されたことでセグメント変更がありました。ランシノ・ブランドで展開する北米およびヨーロッパでの売上が大きく伸長し、売上高は252億34百万円と前期比8.0%の増収（旧セグメントベースでは前期比16.8%の増収）となりました。欧米ではすべての商品カテゴリーが販売を伸ばしましたが、とりわけ大きな伸びを見せたのがさく乳器で、手動さく乳器については初めて北米でNo.1シェアを獲得することができました。今後、さく乳器を、乳首クリーム、母乳パッド・母乳保存バッグといったNo.1シェア商品に続く

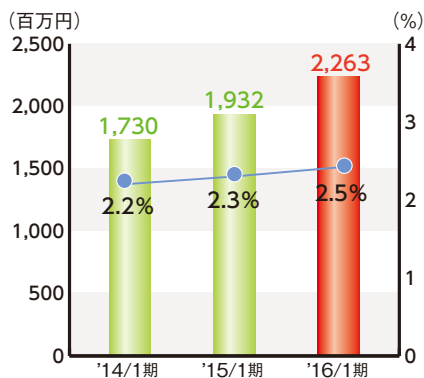
柱となる商品へと成長させていきます。欧州では、イギリス、ドイツ、トルコの主要3ヶ国における販売が拡大しましたが、2017年1月期には、トルコのフリートレードゾーンに新工場の新設を計画しています。欧州のすぐ隣りという地の利を生かし、欧州での業容拡大にはずみをつけたいと考えています。また、昨年5月に現地生産工場から主力商品の哺乳びん・乳首の出荷を開始したインドでは、すでに薬局を中心に取り扱い店舗数が1万軒を超えました。2017年1月期にはぜひとも黒字化を果たし、年間出生数2,700万人とも言われるこの非常に大きな市場での成長を加速していきたいと思っています。そのほか、シンガポール

海外事業としての研究開発の推進

■ 海外事業と研究開発

当社は今年、設立60周年を迎えましたが、この間、哺乳研究をはじめとする乳幼児の成長発達を研究し、この研究を基に数々の商品を生み出してまいりました。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。

研究開発費／売上高研究開発費率



■ 海外現地での研究開発、品質管理

中国、北米をはじめとする海外事業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として商品の統一的な品質保証を図ることができます。

でも、高級ベビースキンケア商品「Newborn Pure」が発売以来とても好評いただくなど、海外事業はおおむね順調に事業を拡大しました。

■ 国内ベビー・ママ事業

国内ベビー・ママ事業も、ベビーカーカテゴリーの伸長や訪日客のインバウンド消費等で当期の業績拡大に大きく貢献をしました。2015年には国内出生数が5年ぶりに増加に転じるなど、少子化に下げ止まり感も見られました。また、多くのママがベビーカーでの外出時にストレスを感じていた街中の「段差」での走行性に着目して開発した、段差をラクラク乗り越えられるベビーカー『Runfee（ランフィ）』が、2015年1月の発売以来、大好評をいた

だき、当期、急速にベビーカー市場でのシェアを拡大しました。そのほか、ベビーフードの販売増や、哺乳びん・乳首、母乳パッドなどの主力商品も引き続き圧倒的なNo.1シェアを維持し、売上高は280億53百万円と前期から14.8%の増加となりました。特にベビーカーは、新しい売上の柱とすべく、これまで注力して育ててきたカテゴリーで、ここでの実績が出てきたことは大変うれしく思っています。

■ 中国事業

中国事業は、海外事業から一部地域の管轄移管があった影響に加え、哺乳びん・乳首の売上も着実に伸ばし、売上高は316億88百万円と前期比20.5%の増収となりました。中国は経済全体の減速懸念が株式市場にも影響しているようですが、中国消費者の購買力は決して低下していないというのが私たちの実感です。中国では、すでにピジョンブランドが高品質で安心のブランドとして浸透しており、利益率の高い哺乳びん・乳首などの主力商品は、販

売の勢いを全く落としていません。一方で、昨今、消費者の購買行動において、これまで店頭主体だった購入場所がEコマースへと流れてきているという環境変化は認識しており、この流れを取り込むためにも、今後Eコマース対応を積極的に進め、引き続き当社の利益の柱・成長ドライバーたる中国事業の業容を拡大させていきます。

■ 子育て支援事業とヘルスケア・介護事業

海外事業、国内ベビー・ママ事業、中国事業が前期比増収増益となった一方で、子育て支援事業は増収減益、ヘルスケア・介護事業は減収減益となりました。子育て支援事業では事業所内保育施設を4か所、幼児教育を行うキッズワールドを1か所増設したものの、人件費等の上昇が響

き、減益となりました。ヘルスケア・介護事業は、2015年4月の介護保険制度の改定により介護保険報酬が減額となった影響で、施設側の買い控えや消耗品における価格競争といった逆風を受け、厳しい事業展開を強いられました。

2017 年 1 月期も増収増益を見込む

2017年1月期は、第5次中期経営計画の最終年度となります。業績面では、連結売上高950億円（前期比3.0%増）、営業利益150億円（同3.3%増）、経常利益153億円（同1.5%増）、当期純利益104億円（同2.0%増）の達成を目指します。2017年1月期は円高進行の為替前提としており、円安で為替がプラスに作用した2016年1月期との対比では、伸びが鈍化するように見えるかもしれません。しかし、為替の影響を除いたベース（2016年1月期と同じ為替レート）での試算では、2017年1月期の売上見込みは第5次中期経営計画策定当初に掲げた売上目標1,000億円のレベルに近い数値だと思えます。

過去10年間、ピジョンはCAGR*8.2%で売上成長を遂げてきました。なかでも直近5年間に至っては、CAGRが11.7%と、非常に強い伸びを続けてきました。2017年1月期の売上見込については、本質的な事業のトレンドには大きな変化はなく、日本をはじめ中国や欧米でも現地通貨ベースでは着実な成長をしており、全社としてまだまだ順調に成長を続けられると思っています。

2017年1月期の重点施策は、大きく分けて、中国のEコマース、欧米でのさく乳器、そして国内ベビー・ママ事業での大型商品の3つです。中国事業での消費拡大のけん引役である若年層を取り込む上でも、Eコマースへの積極的な取り組みは欠かせません。欧米でのシェアを伸ばしているさく乳器は、新しい柱となる商品へと育成していきます。そして国内では、ベビーカーのシェア20%という

高い目標を掲げ、引き続き注力すると同時に、チャイルドシートなどの他の大型商品の育成にも力を入れていきます。

また海外市場では、中国に続く次なる成長の芽として、インドとロシアに注目しています。インド事業は進出7年目となる2017年1月期には確実に黒字化を達成させたいと考えます。すでに哺乳びん・乳首の生産を開始したインド工場については、中期的に、インド国内のみならず周辺国向けの生産拠点としての役割をも果たせるよう、事業を拡大させていきます。ロシアでは、現地の権威ある病産院や医師たちとの取り組みの中でピジョンの商品を推奨いただく仕組みが構築され、2016年1月期にはそうしたことも背景に、売上高を1.5倍超伸ばしています。今後も主力である哺乳びん・乳首を軸に、さらなる業容拡大に向けて事業を展開していきます。

2017年1月期は子育て支援事業およびヘルスケア・介護事業でも増収増益を見込んでいますが、特に前期の業績が思わしくなかったヘルスケア・介護事業にとって、2017年1月期は勝負の年になると考えています。2017年1月期においては、まずはセグメント利益目標（4億円/同186%増）を確実に達成できるよう尽力いたします。

*CAGR…Compound Average Growth Rate（年平均成長率）
複数年にわたる成長率から、1年当たりの幾何平均を求めたもの。

中国事業は E コマース対応の本格化で、増収増益を目指す

2002年の中国現地法人設立から飛躍的な成長を遂げてきた中国事業は、2017年1月期、売上高は325億1800万円（前期比2.6%増、現地通貨ベース11.1%増）を見込んでおり、引き続き連結売上高の3割強を占める、大きな事業の柱となっています。また利益面で見ても、主要商品のほとんどを現地生産している中国事業は、工場での

高稼働率が生み出す製造利益も収益性を押し上げる構造となっており、利益貢献の最も大きい事業という位置づけは変わっていません。

中国経済全体の減速懸念が広がりを見せ、株式市場にも一部影響をもたらしていますが、これまでの中国事業の実態を分析する限り、マクロ経済の動向が当社の事業

に与えた影響はほとんどありませんでした。実際、消費者の購買力には依然変わらぬ勢いが感じられます。また中国の育児用品業界を取り巻く事業環境という観点では、中国政府が長年続けてきた「一人っ子政策」が2015年に廃止され、さらに2016年は、中国で赤ちゃんを産むのに縁起が良いとされる「申年」ということもあり、外部環境は決して悪くないと認識しています。

一方で、ここ1年で大きな環境変化が見られたのがEコマースの飛躍的な伸長です。Eコマースは、ピジョンがターゲットとする20～30代といった若年層を中心に大きく伸び続けており、これまでのベビー専門店を通じた販売ルートに加えて、このEコマースへの取り組みも積極的に進めていくことで、中国事業はさらなる飛躍が期待できると確信しています。またインバウンド需要の伸びにも対応すべく、これまで実態をつかみづらかった越境ECにも本格的に参入していきます。これまでの店頭での販売ルートに加え、急伸するECサイトでも積極的に販売していくことで、2017

年1月期の中国事業の売上高は、現地通貨ベースで前期から11.1%増やしていく考えです。

中国でも日本同様、「この商品は良い」と感じてくださったお客様から口コミでその情報が広がることが、他のお客様の購買へとつながっております。また同時にもう一つの大きな購買要因に、病産院における医師・看護師などの専門家からの推奨があることも、日本と共通しています。「ピジョン商品は病院でも使われていた」「信頼できるメーカーだ」——こうしたピジョン商品に対する安心感が、お客様の大きな購買要因となっています。ピジョンは中国では政府（国家衛生部）と共同で母乳推進活動を進めており、中国各地の大きな病産院で母乳育児相談室を開催しています。この母乳育児相談室の軒数も前期の45軒から2016年1月期は58軒に増えており、きめ細やかなダイレクトコミュニケーションと合わせて、容易には真似されにくいビジネスモデルとなっています。



中国Eコマース



中国授乳室



メキシコシティ授乳室



マレーシア授乳室



ロシア授乳室

積極的な株主還元を継続

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、株主の皆様へ還元します。第5次中期経営計画における株主還元の方針については、各営業期における前期比増配と連結総還元性向45～50%を目標としています。その方針に基づき、2016年1月期は1株当たり年間配当金については42円*とさせていただきました。配当性向は49.3%となります。また、2017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44円の配当を予定しております。（※P3 注2ご参照）

投資については第5次中期経営計画の3ヶ年において、

営業キャッシュ・フロー270億円に対し、150億円（海外115億円、国内35億円）の投資を予定していました。しかしながら、営業キャッシュ・フローを想定以上に拡大していける見込みがあることに加え、当初計画にあった中国での紙おむつ第二工場への投資を見送ったことから、手持ちのキャッシュが計画比で増えることとなりました。この部分につきましては、第6次中期経営計画を策定する中で、今後数年間での投資の有無・必要性などを勘案し、株主還元という形でお返しができるかどうか、検討を進めているところです。

社外取締役2名体制となり、コーポレート・ガバナンス体制がさらに強化

ピジョンはもともと、創業者の熱い想い・DNAを同族経営という形で引き継いできましたが、株式公開を経て以降、真の意味でのパブリックカンパニーとして成長を続けてまいりました。役員体制も今回の株主総会決議を経てさらに強化され、社外取締役は、これまでの新田孝之氏に加え、海外事業拡大の実績が豊富な鳩山玲人氏が加わった二名体制となりました。経営コンサルティング会社および投資運用会社における豊富な経験を有する新田氏からは、すでに、投資家視点、或いはご自身の豊富な知見からさまざまなアドバイスを頂戴して活発な議論をさせていただいており、「これはおもしろい」と感じるほど取締役会が活性化されてきました。ここに、海外での事業経験が豊富な鳩山氏が加わることで、当社のグローバル展開がさらに強化されることになるのではないかと大きく期待しています。また、社内取締役として、今回より当社の子会社であるランシノ社のCEOであるKevin Vyse-Peacock氏も取締役会に加わっておりますので、今期策定を予定している第6次中期経営計画においても、真のグローバルカンパニーへ向けて、新しい知見を存分に取り込んでいきたいと思っております。

また、女性役員の登用について、事業として赤ちゃん&Mamaを対象としていながら女性役員がいないのはなぜだというお声を、株主や投資家の方々から受けることも多々あります。ガバナンス体制については、ピジョンの企業価値向上に資するかどうかを軸に、取締役陣容の強化を進めるべきと考えますが、同時に、女性取締役の不在といったダイバーシティの観点での課題は私自身も重々認識しております。現時点では、取締役として適任の方を見つられておりませんが、ピジョンの社内での女性の登用は進んでおり、管理職全体に占める女性の割合は約2割、そのうち3割は部長職に就いていますから、数年内にこの課題が解決できればと思っています。

また女性の働きやすさという観点では、「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」を三本柱に女性の活躍推進を進めています。例えば「職場の意識改革」に該当する部分としては、ピジョンには「ひとつきいっしょ」という育児休暇制度があり、赤ちゃんが生まれると男性社員でも1ヶ月間会社を休んで育児にその時間を使えるようにしています。この制度は、男性も育児休暇を取得することによって、ピジョンの



商品の優れている点、改善が必要な点などを実際に体験する機会ととらえるのと同時に、育児がどれだけ大変かを社員が体験することで、お客様のお困りごとに対しても、お客様の立場・気持ちにより寄り添って理解できるようになってほしいという思いから作られたものです。実は、こうした思い・狙いがあるにもかかわらず、この育児休暇が十分使われていなかった事実がありましたので、私が「しっかりと使うように」と促し、今ではピジョンにおける育児休暇取得率は100%となりました。日本国内は約2%、進んでいるといわれているアメリカでも13%ですから、

1ヶ月の育児休暇の取得率100%は胸を張れる数値ではないかと思っています。働きやすい職場づくりという視点でも改善できているように思います。

ピジョンでは今後も、独自の考えに基づきながらピジョンにとって最適なガバナンスのあり方を模索し続け、企業価値の向上につなげてまいりたいと思いますので、投資家・株主の皆様におかれましては、当社の考えをご支持いただき、長い目でご支援を賜われますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

山下 茂

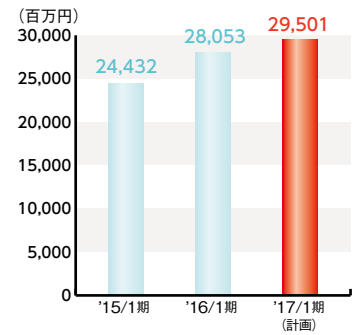
ピジョングループの 事業展開

ピジョングループの事業展開

Domestic Baby & Mother Care Business

国内ベビー・ママ事業

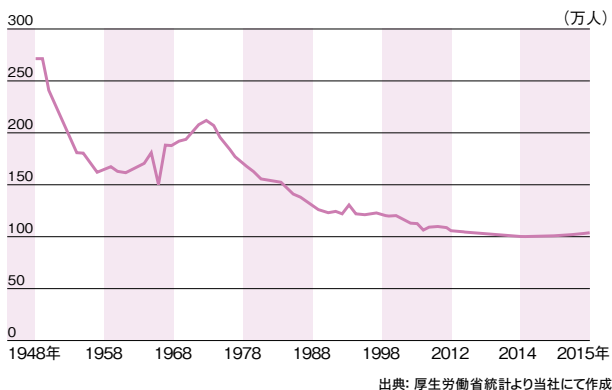
国内ベビー・ママ事業売上高



市場の動向および事業環境

2015年の日本における出生数は約100.8万人（厚生労働省「平成27年人口動態統計の年間推計」）と、2014年から約0.4万人増加しており、下げ止まり感が見られました。2015年は企業収益や雇用情勢が改善し、また旺盛なインバウンド需要もあったことから景気は引き続き回復傾向となりましたが、その一方で、小売店の寡占化や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。

日本の出生数



ピジョンの市場優位性

半世紀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、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。

事業戦略と具体的施策

当期の国内ベビー・ママ事業は、市場競争力のある新商品の投入や、ベビーカーなどの大型商品の成長に注力すると同時に、プレママクラスの実施など、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取り組みました。

■ 既存マーケットへの取り組み

赤ちゃんの発達研究をより深化させることで、商品力をさらに向上させるとともに、マタニティ層への商品を拡充するなど、多様化する顧客ニーズに対応しています。また、カテゴリー全般の普及・啓発活動を活発化させシェアの維持、向上に努めています。さらに、当社はベビー用品においてトータルな品揃えと提案が可能なことから、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。

■ 新規マーケットへの取り組み

消費者が購買行動を変化させつつある中、当社もその購買行動に即したビジネスモデルを構築しています。新規カテゴリーとして育ててきた大型商品においては、これまで、2012年には赤ちゃん思いの機能搭載の背面ベビーカー「contento（コンテンツ）」、ハイポジションシートを特徴とするA型両対面式ベビーカー「SOLACICA（ソラチカ）」、2014年2月には赤ちゃんの快適にこだわった両対面式ベビーカー「Mahalo laule'a（マハロ ラウレア）」を発売してきましたが、2015年1月に発売した16.5cmの大径シングルタイヤで段差をラクラク乗り越えられるベビーカー「Runfee（ランフィ）」は、発売以来シェアを急速に拡大しています。2015年7月には「Runfee」の新色を追加、同年12月にはやさしい乗り心地のプレミアムベビーカー「Premige（プレミージュ）」を市場に投入しています。



あらゆるアイテムが揃うベビー・ママ関連商品

当期の成果とその評価

売上高は280億53百万円（前期比14.8%増）となりました。セグメント利益は、円安などによる輸入資材費の上昇により、売上原価が増加したものの、前期を上回る43億83百万円（前期比16.8%増）となりました。

2015年2月に母乳育児中のママと赤ちゃんのための母乳栄養サプリメント「母乳パワープラス」「母乳パワープラスタブレット」を新発売し、また7月に段差をラクラクと乗り越えられるベビーカー「Runfee（ランフィ）」の新品追加、12月にはやさしい乗り心地のプレミアムベビーカー「Premige（プレミージュ）」を発売し、順調に売上および市場シェアを拡大しています。

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「おっぱいカレッジ」、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38回開催し、合計約2,800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」においても、商品情報の更新など、今後もさらにお客様にお使いいただきやすくなるよう、改善を進めていきます。

今後の展開

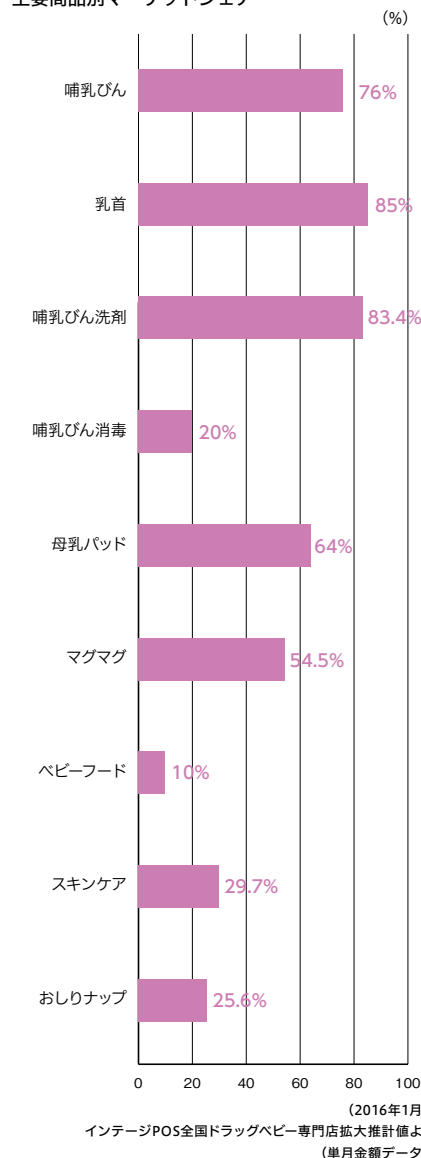
今後も出生数の飛躍的な伸びは期待されない中、当社はさらなる成長を図るために、基礎研究を核とする差別性の高い商品開発を推し進め、既存事業の強化をすることで収益性を上げていきます。ベビーカー等の大型商品については、積極的な開発を推し進め、マーケティング施策を実行し事業の拡大を進めます。特にベビーカーについては、国内のマーケットシェア（金額ベース）20%にまで向上することを目標とします。同時に、哺乳びん・乳首についてはデザインおよびパッケージのリニューアルを実施するなど、既存カテゴリーにおいて高付加価値商品の販売拡大、投入を実施します。こうした施策を通じて、国内ベビー・ママ事業の売上高は、2017年1月期に295億円を計画しています。

乳幼児1人当たりの1ヶ月平均育児支出比較

項目	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
粉ミルク	1,203	994	828	1,020	855
ベビーフード	755	645	572	587	652
牛乳	259	354	360	302	311
おやつ	494	578	576	597	570
その他の食費	1,380	1,632	1,741	1,616	1,760
食費関係合計	4,094	4,203	4,077	4,123	4,148
衣類・肌着・くつ等	2,558	2,483	2,679	2,530	2,497
布おむつ・おむつライナー等	149	160	120	154	169
紙おむつ	3,117	3,002	3,176	3,169	3,128
衣類・おむつ合計	5,824	5,646	5,974	5,853	5,794
医療費合計	755	705	912	1,715	1,031
おもちゃ	1,313	1,240	1,137	1,291	1,205
絵本	469	467	372	464	322
おもちゃ・絵本合計	1,783	1,707	1,509	1,755	1,527
授乳・離乳食器関係合計	324	292	343	442	330
入浴・衛生雑貨合計	1,146	1,080	1,285	1,505	1,294
授乳・離乳・入浴・衛生合計	1,470	1,372	1,628	1,947	1,625
外出用品・家具・寝具等合計	2,362	2,087	1,987	2,803	2,215
支出総計	16,291	15,719	16,087	18,196	16,340

当社調べ

主要商品別マーケットシェア

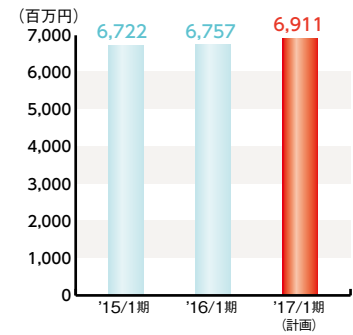


ピジョングループの事業展開

Child-rearing Support Services

子育て支援事業

子育て支援事業売上高



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、少子化傾向の中にあっても、子育て支援サービスのマーケットは拡大基調にあると考えています。特に都市部での待機児童問題などに対する対策を講じるべく、国は2012年8月に成立した「子ども・子育て支援法」や「認定こども園法の一部改正」などの子ども・子育て関連3法の整備を進め、2015年4月に「子ども・子育て支援新制度」が本格施行されました。こうした取り組みは、官民一体となって、社会全体で少子化対策、子育て支援策を推進する動きであり、当社への期待や当社が果たす役割も大きく、保育園の開設、多様な保育サービスの充実を図るなど、子育て支援事業の展開には追い風となっています。

ピジョンの市場優位性

ピジョングループの子育て支援事業は、育児用品で培った安心・安全・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。当事業は国内トップクラスの事業規模を持ちながら、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、事業拡大を図っています。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っています。また、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67億57百万円（前期比0.5%増）となりました。セグメント利益は、主に人件費等の上昇により、前期実績を下回る1億48百万円（前期比21.7%減）となりました。事業所内保育施設は4ヶ所の新規受託を開始し、国立病院機構等を含め合計189施設での展開となり、サービス内容の質的向上を図りながら運営を行っています。また幼児教育施設においては、キッズワールド用賃を新設しました。今後も、子供の個性に即した専門性の高い保育をさらに進めていくとともに、より一層「安心・安全」を実現する管理体制を深耕させていきます。

今後の展開

今後は収益性の改善を目指した成長戦略に則り、事業体制の見直しも検討していきます。また引き続き保育人材の育成・教育等を通じて事業品質の維持・向上に努めると同時に、危機管理対策についてもさらなる充実化を図っていきます。これら施策により、子育て支援事業の売上高は、2017年1月期に69億円を計画しています。



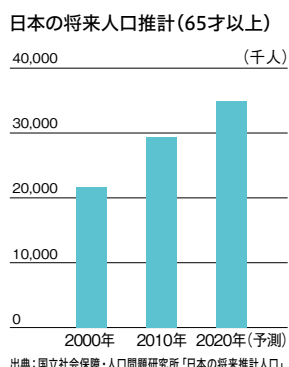
保育施設

Health Care & Nursing Care Business

ヘルスケア・介護事業

市場の動向および事業環境

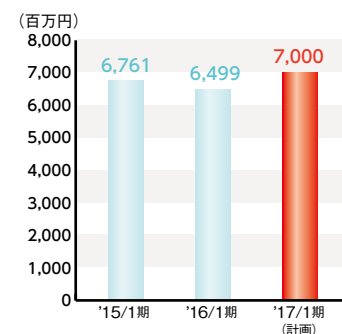
総人口が減少する一方で急速に高齢化が進み、いわゆる団塊の世代（1947年から1949年に生まれた世代）が65才以上の高齢期に達した2015年の人口推計（同年9月15日現在）では、高齢者人口は3,384万人、総人口に占める高齢者の割合を示す高齢化率は26.7%と、4人に1人が高齢者という主要国の中でも最高の割合となっています。また80歳以上人口も1000万人を超え、増大を続ける介護給付費用に対し、国の介護制度も、2015年4月施行の介護保険制度の改正で、介護保険の自己負担の増加や特別養護老人ホームへの入居条件の引き上げなど、介護の形態を施設から在宅介護へとする方針の具現化が進みました。高齢者人口は今後も増加を続け2042年以降には減少に転じると見られているものの、高齢化率の上昇基調は続くことが予測されています。この世界に類を見ない日本の急速な高齢化を背景に、市場規模は着実に拡大しており、当社は引き続き、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まいります。



ピジョンの市場優位性

当社のヘルスケア・介護事業は、介護用品ブランドである「ハビナス」と、アクティブエイジの皆様を応援するブランドである「リクープ」の2つの事業ブランドで、排泄・入浴・衛生・食事・寝具・移動等、多くのカテゴリーにおいて商品を展開してまいりました。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であると認識しています。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し、実績とノウハウを持っています。

ヘルスケア・介護事業売上高



事業戦略

ヘルスケア・介護事業においては、介護用品ブランドの「ハビナス」とアクティブエイジ向け用品ブランドである「リクープ」の2つのブランドを通じて展開してきましたが、2012年1月期に事業体制の再構築を行い、需要の旺盛な介護用品「ハビナス」を軸に経営リソースを絞り、重点カテゴリーに特化した商品競争力の向上を図っています。「ハビナス」ブランドは、1975年に開始した介護事業における介護用品ブランドです。販売ルートを小売店と施設・病院向けにそれぞれに持ち、施設や在宅で介護サービスを受ける方のニーズに総合的に対応しています。

当期の成果とその評価

介護保険制度の改定による施設への販売の減少や消耗商品における競争激化が影響し、売上高は64億99百万円（前期比3.9%減）、セグメント利益は、1億40百万円（前期比46.1%減）となりました。

当期はピジョンタヒラより、2015年2月に、姿勢くずれを防ぎ長時間でも快適に過ごせる高齢者用車いす「アシスタイスI・II」を、4月には便臭・尿臭を良い香りに変える介護用のスプレー型消臭剤「香り革命 空間用 シトラスグリーンの香り」を発売しました。また、ピジョン真中においては、新たに佐野デイサービスセンターを開所しました。今後も引き続き、競争優位性のある新商品を投入、介護サービスの品質向上などの施策実行を徹底していきます。

今後の展開

ヘルスケア・介護事業が当社グループの中で求められる役割は、まさしく収益の拡大です。販売代理店との取り組みを強化することで、販売の拡大と事業成長の実現を図ると同時に、事業運営体制の効率化を進め、収益性の改善へとつなげていきます。これらによりヘルスケア・介護事業の売上高は、2017年1月期に70億円を計画しています。

ピジョングループの事業展開

Overseas Business

海外事業

事業の概況

地域に根ざした営業体制の強化を図ることを目的に、当期より、これまで日本から管轄していた中南米市場についてはランシノ社の管轄下に、また同じく日本から管轄していた韓国・香港・台湾・フィリピン・ロシア等の地域については、「中国事業」の管轄下に変え、開示上のセグメントも「中国事業」に移管しました。

当期は、この商流変更によるセグメント変更があったものの、売上高は252億34百万円（前期比8.0%増）、セグメント利益は55億79百万円（前期比12.3%増）と前期実績を上回りました。インドでは、2015年5月に現地生産工場より主力である哺乳びん・乳首の出荷が始まり、今後さらなる販売・流通体制の強化を行っていきます。また北米・欧州では、主力である母乳パッド、さく乳器やミルクパック等の授乳関連用品が順調に売上を拡大しています。さらに、欧州では、トルコに2017年1月新工場の設立を予定しており、生産体制を強化すると同時に、イギリスやドイツなどの販売拠点の組織体制の強化を通じて事業拡大を目指していきます。

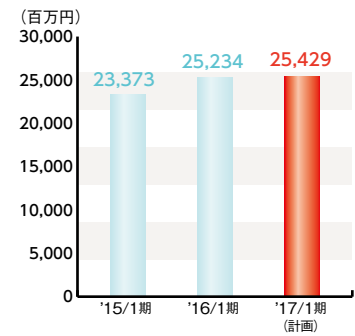
事業戦略

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つ挙げられます。ひとつは「商品力」です。ピジョンではお客様の「お困りごと」を徹底的に掘り下げた基礎研究をベースに、商品づくりを行っています。同時に店頭で当社の「商品力」を一目で理解していただくため、医療従事者およびママ向けセミナーにおける商品紹介なども行っております。ピジョンでは日本国内で確立したこうしたビジネスモデルを、国際的に水平展開していきます。ふたつ目は「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良い関係を築いていくことが非常に重要だと考えます。代理店については、時宜や成果に応じて見直し、更新していくことが顧客の利益に合うことから、状況を見て適宜実行しています。

今後の事業展開

海外事業については、第5次中期経営計画に従って、新規・既存市場の開拓・深耕を進めるとともに、重点5カテゴリーである哺乳びん・乳首、さく乳器、スキンケア、母乳パッド、おしゃぶりの

海外事業売上高



販売拡大に努めます。また、商品の内製化を推進すると同時にそれに対応した設備投資を通じて、収益性のさらなる向上を図ります。

「ランシノ・ブランド」での展開については、ピジョングループの基幹商品である哺乳びん・乳首の北米・欧州での販売を拡大すると同時に、中国市場への本格参入も計画しています。また、トルコ新工場開設を通じて生産体制の整備および強化を図り、欧州での事業拡大と体制の整備・強化を推し進めます。アジア市場においては、インドにおいて、ブランディング活動を継続・強化することで事業拡大を図ります。また、インド新工場においては、輸出向け生産も検討し、稼働向上によって収益性をさらに高めていきます。これらの取り組みにより、2017年1月期では、海外事業では売上高254億円（為替は、2017年1月期の想定レートが1ドル=115.00円、2016年1月期の実績レートが1ドル=121.10円）を目指します。

North America/ Europe

北米／欧州

事業環境とそれを踏まえた取り組み

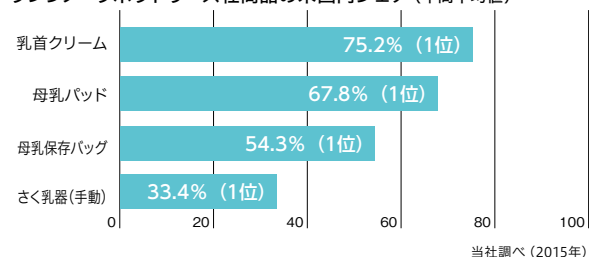
米国市場の合計特殊出生率や出生数は、経済先進国の中では比較的安定した水準にあります。母乳育児が推奨されている米国では、母乳育児全般を支援する専門家「ラクテーション・コンサルタント」が、出産前後の女性に対して母乳育児の大切さや、授乳指導・母乳相談などのサポートを行っており、さく乳器などの母乳関連商品の需要が上昇しています。ピジョンは、2004年4月に米国ヴァージニア州に拠点を持つ LANSINOH LABORATORIES, INC.（以下「ランシノ社」）を100%グループ会社化し、米国および欧州への営業展開の基盤と位置づけ、中長期的視点で取り組んでいます。母乳育児推進の世界的な流れにより母乳関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

ランシノのポジション

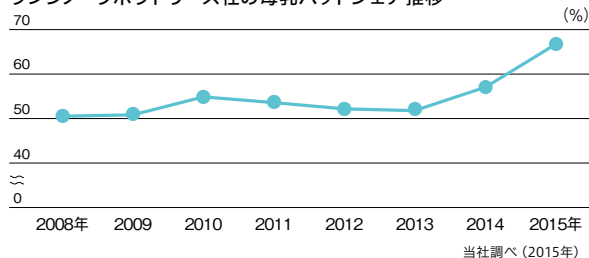
ランシノ社商品は母乳関連商品として乳首ケアクリーム、母乳パッド、ミルクバッグ、さく乳器などがあり、競合の追従を許さないブランド力と品質が市場で認知され、米国での取り扱い店

舗数は4万軒を超えています。2009年1月にはランシノ社が母乳関連商品のライン拡充、病産院向け販路の獲得による事業強化を目的とし、Puronyx, Inc.より母乳関連用品ブランドである「Soothies」の営業権を取得しました。商品カテゴリーの拡充などによるさらなる事業拡大を目指します。また2014年1月からはランシノ社においても、哺乳びん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。

ランシノ・ラボラトリーズ社商品の米国内シェア（年間平均値）



ランシノ・ラボラトリーズ社の母乳パッドシェア推移



当期の成果と今後の展開

当期はマーケティング活動強化が奏功し、北米の売上高は76億71百万円（前期比9.0%増、現地通貨ベースでは5.1%増）となりました。欧州では、母乳育児関連商品の拡充や、取り扱い小売業と店舗数の増加を推進しました。今後もブランドの強化に引き続き注力するとともに、新商品の市場投入を通じて事業拡大を図っていきます。



ランシノ商品

Other Countries

その他の地域

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たほか、インドにおいても現地法人を設立し、2015年1月からは現地工場にて哺乳びん・乳首の生産を始めているほか、販売面においても流通体制の構築や販売店舗の拡大を推し進めています。

その他アジア地域での事業展開

インドは、『世界人口白書2015』によると、人口が13.1億人と毎年1,000万人以上の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2,700万人とも言われています。ピジョンとしては日本国内や中国同様、高品質で付加価値の高いブランドとしての認知度を高めるべく事業を推進しています。すでにインドにおいてはデリー、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います。同市場においては、流通体制の整備、強化を進め、すでに薬局ルートを中心に1万軒以上の店舗へと商品の展開が進んでいます。現地工場では主力商品である哺乳びん・乳首の生産出荷が始まっており、2017年1月期には損益の単年度黒字化を目指します。



インド工場

その他の地域での事業展開

中近東においては、ランシノ社が2009年にトルコ支店を設置するなど積極的に事業を展開しており、2010年に設立したLansinoh Laboratories Medical Devices Design Industry and Commerce Ltd. Co. (LMD) が、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月には、LMDが従来の生産品目に加え、北米、欧州およびトルコ市場向けの当社グループの基幹商品である哺乳びん・乳首の生産を開始するため、現工場を閉鎖移転する形でトルコ国内の自由貿易地区内に新工場を設立し、生産設備を追加導入する予定にしています。新工場設立を機に、生産体制の整備およびさらなる強化を図り、欧州・中近東での事業拡大を推し進めていきます。

ピジョングループの事業展開

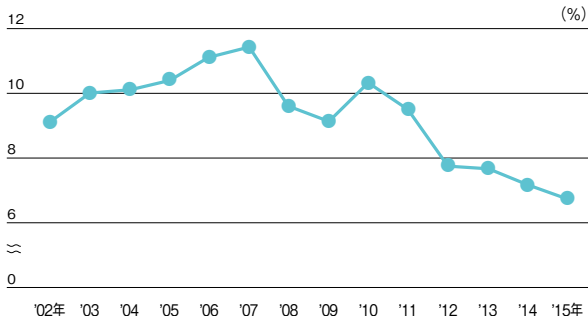
China Business

中国事業

事業環境

人口約13.8億人の中国での年間出生数は約1,700万人と言われており、これは日本の出生数の17倍にあたります。ピジョンがターゲットとする富裕層を仮に15～20%と仮定しても255万～340万人のマーケットとなり、日本の年間出生数 約100.8万人に対する国内ベビー・ママ事業における売上高が280億円であることを考慮すると、近い将来、売上規模を400億円程度まで拡大することもできると考えています。ピジョンでは、2002年に中国市場へ本格参入以来、商圈を、上海・北京等沿海部から内陸部を含めた中国全土へと拡大しています。

中国のGDP成長率推移

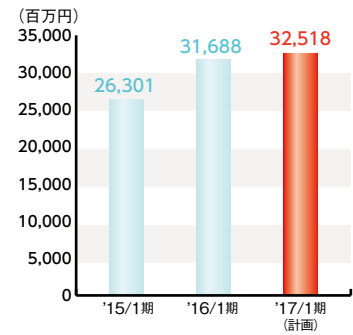


出典：IMF（2006年まで）、OECDデータ（2007年以降）より当社にて作成

ピジョンのポジション

ピジョンは、いわゆる「新富裕層」と呼ばれる世帯を主要ターゲットに、当初は主にトイレタリー関連商品を中心に、新しいライフスタイルの提案もあわせて事業を展開していました。すでに主力の哺乳びん・乳首を含め、500種類以上の商品を中国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。中国経済の成長率鈍化から、中国市場全体に対する景気減速懸念が広がり、2016年年明けには株式市場にも影響が見られましたが、これまで当社は、高品質を背景とする安定した価格による対面販売の徹底や、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などにより、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。中国消費者の間でも、ピジョンは安心・安全、高品質のブランドとしての認知が浸透しています。

中国（香港含む）での売上推移



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、パートナー企業の販売力を通じてピジョンブランドの認知・浸透を図ってまいりました。病産院でのピジョン商品の展示や商品説明、育児情報の提供等を行うとともに、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ヶ所の主要病院に「母乳育児相談室」を開設し（2016年1月期時点では58ヶ所）、ブランド力強化への一層の注力を図りました。この「母乳育児相談室」を含め、2016年1月期には全国約250の病産院と提携し、母乳育児に関する啓発活動を行っています。生産面に関しては、2008年1月に上海市青浦工業園區に設立したPIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.で、シリコーン乳首の製造、哺乳びんの製造、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ます。加えて、2011年1月より稼働を開始した江蘇省常州市の新工場 PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.で、母乳パッド・ベビーワイプ・ベビー用紙おむつ等を生産しています。中国市場での販売は順調に拡大しており、お客様の間でも大変信頼できるブランドとしての認知が浸透しています。



母乳育児相談室で
カウンセリングを受けているお母さん

2016年1月期は、これまで「海外事業」に区分けされていた韓国・香港・台湾・フィリピン・ロシア等の地域の事業を、中国事業本部の管轄に変更したことから、移管された地域の事業も、中国事業セグメント内に含まれる形となりましたが、その売上高は316億88百万円（前期比20.5%増）となりました。中国では、2015年に長年続いていた「一人っ子政策」が廃止されており、中国での高い出生数は当面続く状況にあると予測されているほか、中国人全体の可処分所得も増えており、同時に、消費者の商品の安全性に対する関心がますます高まっています。こうした外部環境が追い風となって、引き続き当社の中国事業の成長を支えていくものと思われます。また近年、インターネットを通じたEコマースも、20～30代の若年層が牽引する形で飛躍的に伸びているほか、商品面においては、哺乳びん・乳首、トイレタリーに代表される既存商品に加え、母乳パッドやベビーワイプといった消耗品市場が急激に拡大されるなど、こうした消費者行動の変化や需要の変化への対応も必要となります。当社では2013年に、日本では投入していない紙オムツの販売を始めたほか、同年11月にはベビーフードの販売も開始しています。Eコマース

スの急伸に対しても、これまでの店頭ルートに加え、Eコマース販売にも積極的に取り組むことで、市場環境の変化や新しい需要の取り込みに注力しています。

営業展開

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。店頭ルートに対しては、今後、さらなる売上拡大に向けて、一次、二次代理店の選定・活性化を進め、流通網の再構築に努めていきます。また同時に、昨今急拡大しているEコマースについても、中国国内の大手EC事業者と提携しながら、積極的に取り組んでいきます。

販売網の拡充

これまで、ベビー専門店、百貨店などでは専用売場「ピジョンコーナー」の設置に力を入れ、販売も順調に進捗してきました。2016年1月期の「ピジョンコーナー」の総店舗数は、289店増加し3,324店舗になりました。

Eコマースでの販売ルートに対しては、中国国内の大手ECサイトを通じた販売が飛躍的に伸びていることから、一次代理店が大手ECサイトと契約を結ぶ形で、今後、Eコマース経由での販売を拡大させていきます。

中国近隣諸国（新規に中国事業管轄となった地域）での展開

韓国においては、1980年代より日本からの輸出を中心として事業を開始し、その後2009年2月にブランドを「DoubleHeart」へと変更し、以来、授乳用品、離乳用品などを中心に高いブランド認知となっています。2010年7月には韓国支店を開設し、現地における情報収集・マーケティング活動および営業活動のサポートを行ってきましたが、将来的な事業拡大に向けた体制強化を目的に、2012年8月に、韓国支店を改組し、現地法人化し、韓国国内でのブランド認知、商品カテゴリーの拡充に努めています。

ロシアでは2010年に設定した新規代理店を中心に展開を進めており、医療関係者向け母乳育児セミナーやマタニティセミナー等の開催を通じて、ピジョンの哺乳びん・乳首への認知向上を図り、病産院にて推奨いただける体制が構築されてきています。今後も、哺乳びん・乳首を軸に、さらなる業績拡大に向けて事業を展開していきます。

当期の成果とその評価

中国事業の売上高は316億88百万円（前期比20.5%増）、セグメント利益は、事業の積極的展開に伴うマーケティング活動などにより販売費及び一般管理費が増加したものの、85億86百万円（前期比14.1%増）となりました。当期より、韓国、台湾、香港、フィリピン、ロシア等の地域における事業の管轄が海外事業本

部より移管されたことに加え、継続的なマーケティングおよび販促普及活動による哺乳びん・乳首カテゴリーの売上伸長により、売上高、セグメント利益ともに前期実績を上回りました。2015年5月からは新たなベビースキンケアシリーズを発売するなど、主力の哺乳びん・乳首以外のカテゴリーへも注力しています。さらに、中国においては、インターネット販売の急速な拡大に伴う流通体制の再構築を早急に進めるとともに、販売代理店と連携した販促施策を実施するなど、事業のさらなる拡大を目指して活動を行っていきます。

今後の展開

0～24ヶ月の乳幼児向け商品の需要を見ると、中国と日本の間にそれほど大きな違いはありません。

沿岸部と内陸部では収入格差などが認められますが、中国全土への展開を進めた結果、中国での売上高が伸長する中で、すでに内陸部での売上が沿岸部の大都市である上海、北京、広州での売上高を上回っており、今後もさらに伸長していくことを期待しています。

2017年1月期は、日本商品のEコマース販売を開始するなど、Eコマースの飛躍的拡大に対応した戦略や販促施策の強化に注力します。また、紙オムツについては、2016年1月期の下半期に実施した店頭ラウンド（ローラー作戦）が成果を出していることから、引き続き継続・拡大することでさらなる販売増を目指します。これらの取り組みにより、2017年1月期では、中国事業の売上高は325億18百万円を計画しています。現地通貨ベースで前期比11.1%の増収計画としており、事業の成長トレンドを継続させることで、収益性のさらなる向上を図っていきます。



PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.
(中国江蘇省常州市の工場)

ピジョングループの ESG活動

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展開しております。すなわち事業そのものがCSR活動と考えています。また、すべてのステークホルダーを「お客様」と捉えた上で良好な関係を築いていくことがCSR活動であり、企業価値を高めることになると考えます。2014年に定めた「Pigeon Way」は、経営理念である「愛」の意味・意義を全世界の社員で共有し、一人ひとりの具体的な行動にまで反映していく心と行動の「拠り所」ですが、CSR活動は正にその実践といえます。

消費者課題（お客様のために）

お客様中心の経営

お客様にご満足いただけない商品やサービスを提供している企業が株主に利益を還元できるはずはありません。ピジョンでは1960年代より、当時はまだ一般的ではなかった「お客様相談室」を設置して、早くからお客様の声を事業に反映させるなど、お客様中心の経営を行ってきました。近年では独自の品質基準に基づき、より安全・安心の商品をお届けすべく取り組みを一層活発化しています。

50年以上の赤ちゃん研究から生み出される商品

ピジョングループは育児を核とした生活支援企業としてブランドと経営品質でグローバルに存在感のある企業を目指しています。ピジョンの商品は、50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き開発されてきました。例えば哺乳びん・乳首では、中央研究所でのモニター測定やご家庭での訪問観察、超音波断層撮影（エコー）による口腔内の観察など、さまざまな視点から赤ちゃんの哺乳運動を研究しています。また医師と共同で、低出生体重児の哺乳運動の観察・研究も進めています。

商品を安心してお使いいただくために

ピジョンでは、商品を安心してお使いいただくために、お客様への適切な使用方法のご説明や、ご使用に伴うご注意を入念に行っております。特にピジョン商品のユーザーのほとんどが、まだ言葉を話すことのできない赤ちゃんであることから、安全衛生面においては、非常に厳格な「ピジョンクオリティスタンダード（PQS）」を策定し、国内外問わず一律にPQSの下で品質を管理しているほか、ユーザーの安全性に関する重要な情報については、図や記号の使用などわかりやすさに十分配慮した上で、開発部門や品質管理部門、お客様相談室など複数の部署が共同して説明書やパッケージの作成を行っております。

商品のアフターサービスやお問い合わせについても、お客様相談室を中心に行っており、同時にお客様のプライバシーを守る取り組みも行っています。販売を終了した商品については、停止後一定期間保管することを定め、お客様相談室で問い合わせに対応ができるようにしております。

■すべての赤ちゃんのために

ピジョンの哺乳びん・乳首は、「すべての赤ちゃんがよりよく哺乳できること」を追求し、作られています。また、低出生体重児や障がいをもつ赤ちゃんでも、体に負担をかけることなく哺乳でき

るよう、専用の商品をご用意してまいりました。「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くわえることができるように乳頭サイズを小さくし、また「口唇口蓋裂児用哺乳器」では乳首の構造や形状、さらにはボトルにも工夫を施しています。ピジョンは、飲む力の弱い赤ちゃんの哺乳も常にサポートしています。



低出生体重児用哺乳器

口唇口蓋裂児用哺乳器

育児・介護情報のご提供

核家族化が進んだ現在の日本においては、育児でのさまざまな悩みごとに直面しても、誰にも相談できないお母さんも少なくありません。ピジョンはそのようなお困りごとの解消に向け、事業を通じてお客様の子育て中の不安・不便を軽減、解消することを目指しています。そのために、商品のみではなく、サイトやイベントなどを通してさまざまなサービス・情報をご提供しています。また介護の面では、はじめての方にも分かりやすく、目的やシーンに合わせて商品や使用方法をご紹介しますサイト「ピジョンタヒラの健康・介護用品ガイド」をご用意しています。

環境 (地球環境保全のために)

地球環境保全に対する基本的な考え

ピジョングループは、地球温暖化を極めて重要な問題として考え、温暖化防止に貢献し、持続可能な社会を実現したいと考えています。そのため、省エネ法や温暖化対策推進法などの法律の順守はもちろん、省エネ体制の整備、具体的な取り組みの推進など、グループ全体で毎年活発に活動しています。なかでも生活用品のメーカーとして、使用中はもちろん、使用後の商品の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てまいりました。

また、商品への取り組みとは別に、過去30年間にわたり毎年継続して茨城県常陸大宮市(旧美和村)の国有林および社有地である「ピジョン美和の森」において、赤ちゃん誕生記念の植樹活動を行っており、これまでの参加者は約13万人以上、植樹総面積は東京ドーム8個分以上にのぼっています。この植樹活動は、親子の一生の思い出作りをお手伝いするのみならず、森林保護による環境保全の一助にもなり、同時に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るものと考えています。

環境への取り組みについて

ピジョングループでは多くの事業所および関連会社にてISO-14001(環境マネジメントシステム)を認証取得し、「環境活動」を単に一時的な環境負荷低減活動としてだけでなく、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おります。国内においては筑波事業所が2001年、PHP兵庫が2006年、海外においてはPIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD. が2000年に、THAI PIGEON CO., LTD.が2002年にそれぞれISO-14001を認証取得しています。また、中国・常州のPIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.では、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、光触媒を塗料に使用するなど、「環境にやさしい工場」をテーマに掲げて取り組んでいます。

■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あることから、原料・素材の選定においては人体に影響のない食添をベースにするなど、非常に厳格かつ慎重に行っています。取扱商品の中にはボディソープなどの液体・洗剤もありますが、生産活動に関する汚染源・廃棄物を特定し、汚染の予防に努めています。

■持続可能な資源の利用

ピジョンが使用している化学物質としては、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・シリカゲルから作られるシリコ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。哺乳びんなどに使われるガラスとプラスチック(PPSU)については、トレーサビリティの確保できる仕入先から調達しています。

■気候変動緩和・生物多様性など

ピジョングループでは、気候変動の緩和や生物多様性にも配慮すべく、直接的・間接的な温室効果ガス排出量の特定や、自らの責任範囲の決定を行うべく、現在準備を進めています。そして、顕著な温室効果ガス排出量については、国際的に合意された基準を極力用いた形で、測定・記録・報告が行えるよう、仕組みを作る予定にしています。

コミュニティ参画および開発 (地域社会のために)

グローバルな地域活動を展開

ピジョングループでは、地域社会の皆様方との良好なコミュニケーションを通じて、信頼感を醸成し共存共栄を実現してきました。ますます事業展開がグローバル化を進めていく中で、この基本的な考え方のもと、地域コミュニティへの発展に貢献すべく、コミュニティ参画および開発をグローバル規模で進めています。地域コミュニティに参画し、その発展に貢献すべく、コミュニティの文化の保護・振興・教育を進めています。また、地域の雇用創出、雇用促進、技能開発に貢献すべく、中国やインド、タイの工場などにおいては、近隣地域の人材を多数採用しています。さらに、地域コミュニティとの意見交換や共同研究も積極的に行っており、日本や中国では各地域の病院と協力しながら、現地コミュニティの発展に寄与しています。

コミュニティにおける富および所得の創出も事業を通じて実現できており、中国の常州市やタイにおいては、納税に関する表彰を数年連続で受けています。

〈国内〉

■育樹キャンペーンの環境効果

1986年に「ピジョン赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーン」をスタートし、1987年より毎年植樹活動を行っており、2016年で30回目を迎えました。この活動は、「育児と育樹、心はひとつ」をスローガンに、赤ちゃん誕生の感動と喜びを多くの人と共有するとともに、子どもの未来へ残す森づくり・環境づくりを目的としており、継続的な取り組みを通じて、人々の環境保全への関心の高まりにもつながっています。ピジョンの育樹キャンペーンは1986年から現在までの30年間に総面積東京ドーム8個分以上、13万本以上の苗木を植えてまいりました。

また、近年環境問題に対する関心の高まりから、森林の価値が見直されてきています。森林はCO₂を吸収することで地球温暖化を防ぐことをはじめ、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、洪水や濁水を防止する役割をも果たしています。



植樹地での記念撮影

■子どもの創造性育成を支援

ピジョンは、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」を応援しています。この絵画展は、公益社団法人発明協会が毎年開催するもので、その「幼稚園・保育園の部」で発明協会会長賞ならびに優秀賞を受賞されたお子様の通う幼稚園・保育園に対して、ピジョンは、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、毎年同協会を通して贈呈しています。



「未来の科学の夢絵画展」入賞作品

〈海外〉

ピジョングループでは、海外ビジネスを展開するにあたり「ピジョンの事業成長のみを追いかけるのではなく、その国々に貢献できる企業でありたい」という考えに立ち地域コミュニティの生活向上に向け、教育・文化面でコミュニティへの社会的投資を行っています。

中国では教育環境の整っていない地域に学校を建設・寄贈しており、こうした事業が中国政府から高く評価され、表彰されています。2008年の四川大地震の際には、中国現地法人であるPIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.で行った支援のひとつとして小学校の再建費用を寄付し、2009年に四川省芦山県にて「貝親（ピジョン）希望小学校」が開校しました。2010年には青海省互助県にて校舎を、2011年には新疆ウイグル自治区に幼稚園園舎を、そして2012年には貴州省玉屏侗族自治县に校舎を、以後毎年1校を寄贈し、2014年には雲南省文山州において7番目となる希望小学校を寄贈しています。2011年には四川省に寄贈した貝親希望小学校を再訪し、児童との交流や備品の寄贈などを行ったほか、2012年5月に上海で開催したピジョングループの中国進出10周年記念式典にも教師・生徒代表等を招待するなど交流を続けています。今後も1年に1校の小学校校舎寄贈を計画しています。



雲南省文山州の貝親希望小学校

公正な事業慣行（お取引先の皆様のために）

世界に通じる商品を提供

ピジョン商品を販売いただく得意様の利益が上がってこそピジョンの存在意義があると考えます。日本国内でピジョン商品（育児用品、介護用品、マタニティ用品等）を取り扱っていただく得意先様はドラッグストア、ベビー専門店、スーパー、ホームセンター、デパートと老人ホーム、病院等多岐に渡っています。海外では育児用品を中心にデパート、ベビー専門店、薬局などで販売していただいております。その品揃えの多さは世界でも稀に見る企業として定評があります。

子育て支援事業では、国内業界トップとして、企業内の保育施設を運営するなど企業や自治体の子育て支援をバックアップしています。

公正なお取引に向けて

ピジョングループでは、当社グループはもちろん、お取引先の皆様も重要なパートナーであり、お取引先様の理解・協力を得て初めて、サプライチェーン全体として社会的責任を推進できると考えています。

すでに、反社会的勢力との取引に関しては、すべてのお取引先様に対して、そのような取引が行われていないことの確認をいただいております。また、これにとどまらず、社会が直面する人権・労働、地球環境問題等、サプライチェーンにおけるさまざまな課題の解決に向けて、当社グループは、お取引先様にも法令順守の必要性をご理解いただき、当社グループとともに社会の要請に応えていく必要があると認識しており、毎年2〜3回実施するサプライヤー報告会を通じて、当社の方針等を共有しています。

ピジョン・パートナーズライン

当社およびグループ会社においては、社員がコンプライアンス違反行為を見聞した場合、通報・相談を行うためのシステムとして、スピークアップ窓口を設置しています。

スピークアップ窓口と同様のシステムをお取引先様にまで拡大するため、2008年よりピジョン・パートナーズライン（お取引先様コンプライアンス 通報・相談窓口）を開設し、当社およびグループ会社とのお取引において、企業倫理等に違反（コンプライアンス

ス違反)する行為にあたるのではないかと、または違反行為が行われている等のご不信をもたれた場合に、その通報・相談窓口としてご利用いただけるようにしています。

責任ある政治的関与と公正な競争

当社では、過度な政治的関与、脅迫、強要は一切行っておりません。また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。競争法の順守や公正な競争の重要性に関しては、コンプライアンス研修

などを通じて社員教育を行っており、談合などに関わることもないよう、反競争的行為への関与の防止に努めています。

財産権の尊重

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、グループ会社である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することによって、知的財産を含めた財産権の尊重に努めています。

人権

人権の尊重に関する方針

ピジョングループは、社員一人ひとりが大切にできるものとした「基本となる価値観」の一つに「誠実」を掲げています。「誠実」は、真摯な気持ちを持ち、正しい方法で、私たちの使命を達成すること、一方的な利益追求ではなく、ステークホルダーとWin-Winの関係を作れるように努めることに加え、人権、性別、文化の違い等の多様性に対し、敬意を持って受容することを謳っています。

また、ピジョングループが強く信じる、経営の根本の考えである経営理念は「愛」であり、「愛を生むは愛のみ」を社是に、各人が仕事をする際には常にこの言葉を大切に、同時に振り返っています。

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。

昨今、ピジョングループのグローバルでの事業拡大に伴い、日本国籍以外の従業員が急速に増加していますが、性別、国籍、年齢、雇用形態、所得など、従業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、組織力を強化すべく、ダイバーシティの活用を推し進めています。

女性の活躍促進支援の強化

女性社員がこれまで以上に活躍したいと思い、また、実際に活躍することができる環境・風土を作るとは、「World class business excellence」を追求する当社にとって、特に重要な課題であると考えています。当社は2007年に「子育てサポート企業」認定の証である「くるみんマーク」を取得しておりますが、その後においても「女性の活躍促進」や「男性の育児参加促進」の観点でさまざまな育児制度を制定しています。特に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て取り組みを強化し、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おります。

また、2016年4月から2017年7月末までの期間は女性活躍推進のための行動計画として、①男性の両立支援制度の利用者を

10名以上に、②男性社員の育児休職中の意識を向上させる、③在宅勤務制度の利用状況、成果を把握し、改善する、④安心して出産・育児・復職ができる環境を整備する、⑤本社に続き中央研究所にも授乳室を設置し授乳中の社員が利用できるような環境を整える、の5つの目標を掲げ、取り組みを推進しています。具体的には、ワーキングマザーを対象としていた研修に、小さい子どもを持つ男性社員も参加できるようにすること、在宅勤務制度の利便性をより上げるために、利用者の声を聴きながら改善を行うこと、さらに出産を控える女性社員に対して、上司を含めた育児休職前・復職前面談を実施することにより休職前の不安を取り除き、スムーズに復職できるようなサポート体制を構築しています。

差別および社会的弱者、市民的および政治的権利、経済的、社会的、文化的権利

ピジョングループは、社会的少数および弱者の権利についても尊重し、障がい者雇用も積極的に進めています。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。

労働における基本的原則および権利

労働面については、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。

労働慣行（従業員のために）

働きやすい環境と風土づくり

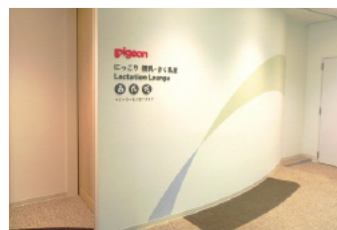
当社において、「企業価値は、社会・経済価値の総和である」と位置づけています。より質の高い商品を世に送り出すためには、社員が働きやすい環境下にいることが必要であり、社員を大切にできれば事業による成功もないと考えます。そうした考えの下、環境整備のためのしくみや制度の充実を図るほか、より働きやすい職場の風土づくりに努めています。また、全従業員に対して技術開発・訓練・実習への参加機会を与えており、海外社員に対しては、グローバルで選抜研修を実施しているほか、キャリアアップのスピードも速く、離職率は低水準で推移しています。国内では、男女雇用機会均等法施行以前より職種・コースに男女差はなく、社内においては社長を含め、役職名でなく「さん」づけで呼び合う風土が定着しているなど、社員との対話を十分に図って、社員の権利を尊重した職場環境を醸成しています。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順守しておりますが、さらに19時退出（退社）ルール・ノー残業デー（週1日）を設定し、従業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。

子育て支援の取り組み

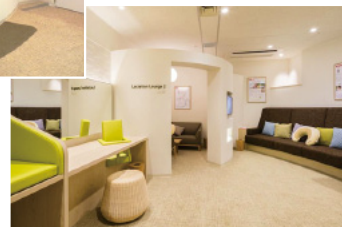
ピジョンでは子育てに携わる企業として、従業員の子育て支援のための制度拡充を進めてきました。1999年には東京都より両立支援賞を受賞しています。また、2015年8月には、本社に子育て中の女性社員の労働環境を整備することを目的として「授乳・さく乳室」を設置いたしました。この施設は社員のみならず、地域・社会貢献活動のひとつとして、本社近隣で勤務する子育て中のママや、近隣に居住するママと赤ちゃん等が利用可能となっております。

当社の育児休業に関する制度は「育児休業法」の施行以前から1年間の休業取得が可能となっており、女性社員の育児休業は当たり前のよう取得できる環境ができていましたが、男性社員

の取得実績はありませんでした。そこで、2006年2月に1ヶ月間有給での育児休業を取得することができる制度「ひとつきいっしょ」を新設した結果、制度制定から3年間で15名の男性がこの育児休業を取得し、以降、男性の育児休業も当たり前に取得できる職場環境へと大きく変化しました（2016年1月期時点の男性の「ひとつきいっしょ」取得率は100.0%）。この他にも、不妊治療を目的とした休職制度「ライフデザイン休職」の制定、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、これからも育児を語る社員育成を目指して職場環境の整備に取り組んでいきます。



本社の授乳・さく乳室



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おり、日本はもちろんのこと、工場のある中国・タイ・インドなど、海外においても一律「ピジョンクオリティスタンダード（PQS）」に則った管理がなされています。加えて、現行の中期経営計画下では、品質管理本部を中心に、新たに「ピジョンプロダクトマネジメント（PPM）」プラットフォームが構築されており、タイなど海外の工場にも導入されています。

組織統治（コーポレート・ガバナンス／コンプライアンスについて）

ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社であり、2016年4月現在の取締役会は社外取締役2名を含む10名で構成されております。また、当社の監査役は4名（うち、社外監査役は2名）となっております。当社は、上場以来、取締役会と監査役会による現在の経営形態により、コーポレート・ガバナンスを強化してまいりました。今日に至るまでこの体制で、意思決定者の権限や責任、能力についてもバランスの取れた体制を構築できていると考えております。さらに、統治プロセスについては定期的に取締役会にて確認・評価をしており、業績面でも順調に業容を拡大してまいりましたので、ガバナンス体制は効果的に機能してきたと考えております。また、当社は取締役会、監査役会制度に加え、取締役会長を議長とする経営会議、内部監査制度により、コーポレート・ガバナ

ンスを構築しております。取締役会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、経営の意思決定を合理的かつ効果的に行うことを目指しております。なお、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を図るとともに取締役の業務執行責任を明確化することを目的として、2012年4月26日付で従来の執行役員制度に加え委任型執行役員制度を導入し、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実に取り組んでおります。

取締役会と社外取締役

取締役会は、社外取締役および社内、社外双方の監査役の活発な意見を引き出す運営を行い、業務執行の管理監督機能を強化しております。社外取締役は、当社の経営戦略に対する助言等

を行い、意思決定の客観性およびコーポレート・ガバナンスの向上のための役割を担っております。当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図り、企業価値を向上させることを目的として、昨年4月28日開催の第58期定時株主総会で1名、そして本年4月27日開催の第59期定時株主総会において、さらに1名の社外取締役を選任しております。社外取締役の新田孝之氏からは、昨年同様、経営コンサルティング会社および投資運用会社で培った豊富な経験と企業経営に関する高い知見を基に、当社の経営戦略に対して資本効率を意識した株主重視の経営を行うための多くの助言をいただいているほか、取締役会の意思決定の客観性およびコーポレート・ガバナンスの向上のため、社外取締役として職務を適切に遂行していただいております。さらに、今年新たに、事業会社における海外事業戦略とその実行にあたってのマネジメントに関する豊富な経験と高い知見を有する鳩山玲人氏を社外取締役として迎え入れ、コーポレート・ガバナンスのより一層の向上を図っていきたくと考えております。また、本年より、社内取締役にランシノ社の代表取締役社長が加わるなど、役員体制のダイバーシティも拡充しております。

監査役会と社外監査役

社外監査役2名を含む4名の監査役は、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督監査を実施しております。当社は、監査役会設置会社として外部からの経営監視機能を果たすため、社外監査役2名を選任しております。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、また、4年の任期が保証されています。

当社の社外監査役は、大学院教授であり公認会計士でもある西

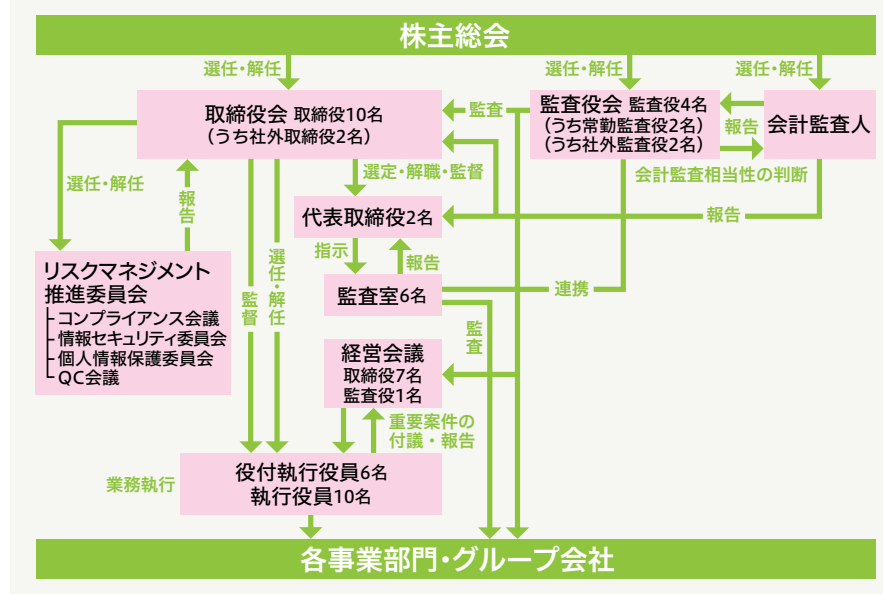
山茂氏と、弁護士である出澤秀二氏であります。両氏は、独立性が高く、また、専門的な知見を背景に、コンプライアンスのみならず、企業価値を高めるためにも職務を遂行していただいております。具体的には、取締役会に出席し、また、代表取締役その他の取締役と面談するなどして質問や意見を述べ、独立の立場から客観的な視点に基づき、監査役の法的な役割である適法性について監査するにとどまらず、経営判断に対する妥当性についてもアドバイスするなどモニタリング機能を十分果たしております。当社は今後も企業価値の最大化に向けて、株主、投資家をはじめとしたステークホルダーの方々との対話を通じて、現状に満足することなく、さらなる改善努力を継続していく所存です。

コンプライアンス/コンプライアンス体制

ピジョングループのコンプライアンス体制は、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『Pigeon Way』のもと「コンプライアンス会議」によって運営されています。

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、企業の理念と経営者の価値観をグループ会社のすべての社員に伝え続けることが重要であると考え、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ることとしています。なお、連結子会社に対しては、経営企画本部が監視、報告体制の確保という観点から現状を検証すること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。

コーポレート・ガバナンス組織図





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
海外事業本部長
兼 中国事業本部長



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



取締役上席執行役員
倉知 康典
ヘルスケア・介護事業本部長
兼 ビジョンタヒラ代表取締役社長
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
板倉 正
品質管理本部長
兼 開発本部担当
兼 ロジスティクス本部担当
兼 お客様相談室担当



取締役上席執行役員
Kevin Vyse-Peacock
LANCINOH
LABORATORIES, INC.
代表取締役社長



取締役 (社外)
新田 孝之



取締役 (社外)
鳩山 玲人



常勤監査役
甘利 和久



常勤監査役
岩本 忍



監査役 (社外)
西山 茂



監査役 (社外)
出澤 秀二

執行役員

松永 勉	経営企画本部長
牧 裕康	経理財務本部長
浦狩 高年	人事総務本部長
笠原 かほる	開発本部長
橋本 伸行	国内ベビー・ママ事業本部長
鶴 孝則	子育て支援事業本部長 兼 ビジョンハーツ(株)代表取締役社長
西本 浩	ロジスティクス本部長
石上 光志	ビジョンタヒラ(株)専務取締役
仲田 祐介	PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. 代表取締役社長
賀来 健	PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. 代表取締役社長

経営陣による 営業・財務の分析と評価

連結財務データ

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、年度当初からの円安および原油安の影響により企業業績の改善が見られたものの、中国をはじめとする新興国の景気減速への警戒感や、欧州・中東における地政学リスクの高まりに加え、米国等における金融政策の変更もあり、特に年明けからは為替相場および株式市場の不安定さが顕著となるなど、先行き不透明な状況が続いています。

そのような中、当社グループは第5次中期経営計画(2015年1月期～2017年1月期)を策定し、スローガンを“Pursuing world class business excellence, think globally, plan agilely, and implement locally.”と掲げ、その2年目としてさらなる成長に向けた取り組みを行いました。また事業方針として、①ブランド力強化(Global Number Oneの育児用品メーカー)、②継続的な事業発展に向けた経営体制の強化、③キャッシュ・フロー重視による経営品質の向上、④グローバルな人材育成と人事制度構築、社員の活躍推進、⑤企業価値の一層の向上、の5つを「ビジョン(Vision)2016」と定め、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。当期においては、上記事業方針および各事業・機能戦略に取り組んだ結果、売上高は、海外事業や、ベビーカーカテゴリーの伸長や訪日客のインバウンド消費等による国内ベビー・ママ事業の業績拡大により、922億9百万円(前期比9.6%増)となりました。

■ 損益分析

売上原価は、増収に加えて事業拡大に伴う生産拠点の稼働率向上などにより、売上原価率が前期比で約1.5ポイント改善し、488億64百万円(前期比6.7%増)となりました。その結果、売上総利益は433億45百万円(前期比13.2%増)と、売上高を上回る水準で伸長しました。

販売費及び一般管理費は、288億23百万円(前期比13.0%増)となりました。営業利益は145億21百万円(前期比13.6%増)、営業利益率も15.7%と前期比0.5ポイントの上昇となりました。経常利益は150億80百万円(前期比13.4%増)となりました。当期純利益は101億97百万円(前期比20.7%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

売上高は280億53百万円(前期比14.8%増)となりました。セグメント利益は、円安などによる輸入資材費の上昇により、売上原価が増加したものの、前期を上回る43億83百万円(前期比16.8%増)となりました。

2015年2月に母乳育児中のママと赤ちゃんのための母乳栄養サプリメント「母乳パワープラス」「母乳パワープラスタブレット」を新発売し、また7月に段差をラクラクと乗り越えられるベビーカー「Runfee(ランフィ)」の新色追加、12月にはやさしい乗り心地のプレミアムベビーカー「Premige(プレミージュ)」を発売し、順調に売上および市場シェアを拡大しています。

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「おっぱいカレッジ」、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ビジョンセミナーなどを当期に38回開催し、合計約2,800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「ビジョンインフォ」においても、商品情報の更新など、今後もさらにお客様にお使いいただきやすくなるよう、改善を進めていきます。

■ 子育て支援事業

売上高は67億57百万円(前期比0.5%増)となりました。セグメント利益は、主に人件費等の上昇により、前期実績を下回る1億48百万円(前期比21.7%減)となりました。

なお、事業所内保育施設は4ヶ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、運営を行っています。

■ ヘルスケア・介護事業

介護保険制度の改定による施設への販売の減少や消耗商品における競争激化が影響し、売上高は64億99百万円(前期比3.9%減)、セグメント利益は、1億40百万円(前期比46.1%減)となりました。2015年2月に、姿勢くずれを防ぎ長時間でも快適に過ごせる高齢者用車いす「アシスタイスI・II」、4月には便臭・尿臭を良い香りに変える介護用のスプレー型消臭剤「香り革命 空間用 シトラスグリーン」の香り」を発売しました。今後も引き続き、競争優位性のある新商品を投入、介護サービスの品質向上などの施策実行を徹底してまいります。

事業セグメント別売上高(連結)

(百万円)

	'15/1 期					'16/1 期					
	金額	構成比	総利益率	セグメント利益	セグメント利益率	金額	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益	セグメント利益率
連結計上額	84,113	100.0%	45.5%	12,780	15.2%	92,209	100.0%	109.6%	47.0%	14,521	15.7%
国内ベビー・ママ事業	24,432	29.0%	46.0%	3,752	15.4%	28,053	30.4%	114.8%	44.4%	4,383	15.6%
子育て支援事業	6,722	8.0%	11.2%	189	2.8%	6,757	7.3%	100.5%	10.7%	148	2.2%
ヘルスケア・介護事業	6,761	8.0%	28.7%	260	3.9%	6,499	7.0%	96.1%	28.3%	140	2.2%
海外事業	23,373	27.8%	53.7%	4,969	21.3%	25,234	27.4%	108.0%	55.4%	5,579	22.1%
中国事業	26,301	31.3%	43.7%	7,525	28.6%	31,688	34.4%	120.5%	44.6%	8,586	27.1%
セグメント間取引消去	-4,754	-5.7%	-	-	-	-7,306	-7.9%	-	-	-	-
その他	1,276	1.5%	16.6%	173	13.6%	1,283	1.4%	100.6%	15.4%	152	11.8%

※連結計上額のセグメント利益は調整(全て配賦不能営業費用)を行い、連結損益計算書の営業利益となっております。

■ 海外事業

当期より韓国、台湾、香港、フィリピン、ロシア等の地域における事業の管轄が中国事業本部へ移管されたものの、売上高は252億34百万円(前期比8.0%増)、セグメント利益は55億79百万円(前期比12.3%増)と前期実績を上回りました。インドでは、2015年5月に現地生産工場より主力である哺乳びん・乳首の出荷が始まり、今後さらなる販売・流通体制の強化を行っていきます。また北米・欧州では、主力である母乳パッド、さく乳器やミルクパック等の授乳関連用品が順調に売上を拡大しています。さらに、欧州では、トルコに2017年1月に新工場の設立を予定しており、生産体制を強化すると同時に、イギリスやドイツなどの販売拠点の組織体制の強化を通じて事業拡大を目指していきます。

■ 中国事業

売上高は316億88百万円(前期比20.5%増)、セグメント利益は、事業の積極的展開に伴うマーケティング活動などにより販売費及び一般管理費が増加したものの、85億86百万円(前期比14.1%増)となりました。当期より、韓国、台湾、香港、フィリピン、ロシア等の地域における事業の管轄が海外事業本部より移管されたことに加え、継続的なマーケティングおよび販促普及活動による哺乳びん・乳首カテゴリーの売上伸長により、売上高、セグメント利益ともに前期実績を上回りました。2015年5月からは新たなベビースキンケアシリーズを発売するなど、主力の哺乳びん・乳首以外のカテゴリーへも注力しています。さらに、中国においては、インターネット販売の急速な拡大に伴う流通体制の再構築を早急に進めるとともに、販売代理店と連携した販促施策を実施するなど、事業のさらなる拡大を目指して活動を行っていきます。

■ その他

売上高は12億83百万円(前期比0.6%増)、セグメント利益は1億52百万円(前期比12.3%減)となりました。

財政状態に関する分析

■ 資産

資産残高は、739億43百万円となり、前期末と比べ15億76百万円(前期末比2.2%増)の増加となりました。流動資産は18億86百万円(同4.0%増)の増加、固定資産は3億10百万円(同1.2%減)の減少となりました。流動資産の増加の主な要因は、受取手形及び

売掛金が14億7百万円(同9.2%減)減少したものの、現金及び預金が27億6百万円(同12.5%増)増加したことによるものです。固定資産の減少の主な要因は、建物及び構築物が5億69百万円(同8.4%増)増加したものの、建設仮勘定が3億97百万円(同67.2%減)、無形固定資産が3億78百万円(同21.9%減)減少したことによるものです。

■ 負債

負債残高は、231億50百万円となり、前期末と比べ19億19百万円(前期末比7.7%減)の減少となりました。流動負債は10億49百万円(同6.9%減)、固定負債は8億70百万円(同8.9%減)の減少となりました。

流動負債の減少の主な要因は、電子記録債務が16億23百万円増加したものの、未払金が16億31百万円(同43.2%減)、短期借入金が5億10百万円(同57.3%減)減少したことによるものです。

固定負債の減少の主な要因は、長期借入金が9億28百万円(同15.7%減)減少したことによるものです。

■ 純資産

純資産残高は507億92百万円となり、前期末と比べ34億95百万円(前期末比7.4%増)の増加となりました。その主な要因は、為替換算調整勘定が19億94百万円(同37.6%減)減少したものの、利益剰余金が54億6百万円(同17.2%増)増加したことによるものです。

■ 健全な財務内容

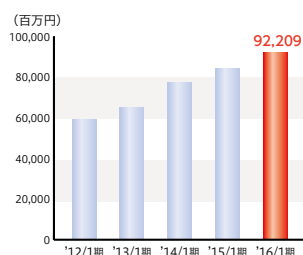
当社グループの当期末における現金及び預金の残高は、242億97百万円であるのに対し、有利子負債は前期末から17億9百万円(同21.3%減)減少し、総額63億8百万円となっています。当期末の自己資本比率は67.0%と高い水準を維持しています。

キャッシュ・フロー

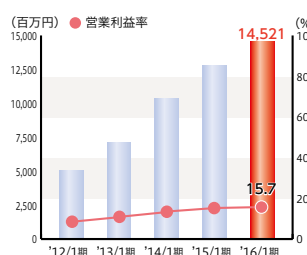
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

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、134億79百万円(前期は101億35百万円の獲得)となりました。これは主に税金等調整前当期純利益148億87百万円、減価償却費23億45百万円の増加要因に対し、未払金の減少額12億75百万円、法人税等の支払額45億70百万円等の減少要因によるものです。

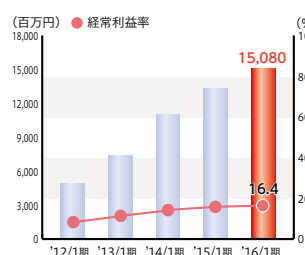
売上高



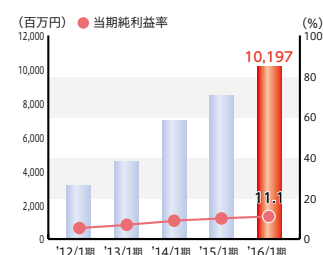
営業利益／営業利益率



経常利益／経常利益率



当期純利益／当期純利益率



■ 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、33億32百万円(前期は31億34百万円の支出)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30億18百万円によるものです。

■ 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、65億67百万円(前期は1億50百万円の支出)となりました。これは主に長期借入金の返済による支出12億円、配当金の支払額47億89百万円等の減少要因によるものです。

■ ROA, ROE

当社では収益性と資本効率の一段の改善を企図し、自己資本当期純利益率(ROE)を経営指標として採用しております。当期末のROEは前期末の19.8%から1.5ポイント上昇し、21.3%となりました。当期末における総資産経常利益率(ROA)は、前期末の20.4%から0.2ポイント上昇し20.6%となりました。

■ PVA(Pigeon Value Added:ピジョン付加価値)、CCC

当社では企業価値の増大に向けて、フリー・キャッシュ・フローを意識した内部管理を行っており、各種投資判断などの意思決定や各事業部の業績管理評価には、経済的付加価値をベースにしたPVAを用いて判断しています。当期は、投下資本571億2百万円(前期は553億15百万円、計画は531億53百万円)に対し、PVAスプレッドが10.1%(前期は8.7%、計画は10.5%)となり、PVAは57億56百万円(前期は48億12百万円、計画は55億84百万円)と、前期実績、計画ともに上回りました。

また、当期のキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)は81.0日と、前期の88.8日から7.8日改善したものの、計画の72.0日の達成には届きませんでした。

株主還元の方針と施策

株主の皆様への利益還元を経営の重要施策として位置づけており、中期的な経営環境の変化や当社グループの事業戦略を勘案して財務基盤の充実を図りつつ、剰余金の配当などにより、積極的な利益還元を行うことを基本方針としています。また、内部留保金につきましては、財務体質の強化にとどまらず、さらなる成長のための新規事業投資や研究開発投資のほか、生産能力増強、コスト削減、

品質向上などのための生産設備投資など、経営基盤強化と将来的なグループ収益向上のために有効に活用してまいります。

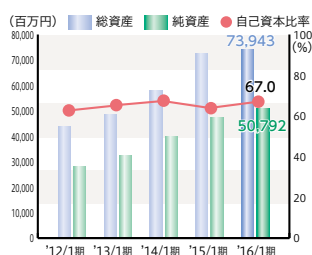
株主の皆様への利益還元に関する目標としましては、第5次中期経営計画において、ROE21%以上を掲げ、各期における前期比増配と連結総還元性向を45~50%程度とすることを定めており、株主の皆様への利益還元策の一層の充実、強化を目指しています。当期においては、中間配当金として1株につき普通配当20円を実施しましたが、当期利益計画を上回る好調な業績進捗に伴い、期末配当金については、2015年9月7日公表の配当予想(1株につき普通配当20円)から2円増配となる1株当たり普通配当22円を実施しました。その結果、当期における年間配当金は、2015年5月1日を効力発生日として1株につき3株の割合にて実施した株式分割後の株式数換算で、前期比7円増となる1株につき42円となりました。なお、当期の配当性向は49.3%となっております。

次期の見通し

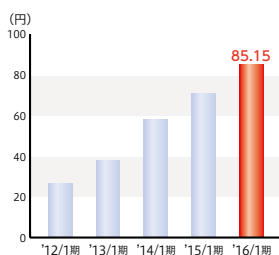
当社グループは、2014年3月に発表いたしました「第5次中期経営計画」の下、さらなる事業運営体制の整備、強化を図りつつ、新たに策定した各事業戦略およびその基盤となる機能戦略に基づく諸施策を確実に実行し、経営品質の向上に取り組んでいます。特に、引き続き成長分野として位置づけている海外事業に関しましては、中国、北米等を中心とした既存市場での事業拡大、深耕に加えて、新規市場への積極的参入を図ることにより、業績のさらなる拡大を目指しています。最終年度となる次期の業績見通しにつきましては、売上高950億円(前期比3.0%増)、営業利益150億円(同3.3%増)、経常利益153億円(同1.5%増)、当期純利益104億円(同2.0%増)を見込んでいます。

(なお、当アニュアルレポート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、これらの要因による影響を受ける恐れがあります。)

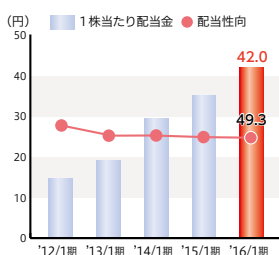
総資産／純資産／自己資本比率



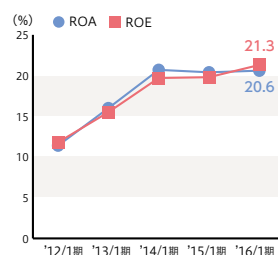
1株当たり当期純利益 (EPS)



1株当たり配当金／配当性向



ROA/ROE



(注) 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株の割合で、株式分割を行っております。2012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おります。

※ROAは総資産経常利益率、ROEは自己資本当期純利益率で、分母は期首・期末平均

Financial Data

連結財務データ

■ 連結貸借対照表

(百万円)

科目	期別	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期
資産の部						
現金及び預金		7,293	10,574	13,102	21,590	24,297
受取手形及び売掛金		9,993	10,540	12,569	15,278	13,870
商品及び製品		5,332	4,816	5,350	5,899	6,146
その他流動資産		2,823	3,171	4,340	4,258	4,600
〈流動資産合計〉		25,443	29,103	35,363	47,027	48,913
有形固定資産		15,058	16,208	19,023	21,383	21,471
無形固定資産		1,285	1,176	1,441	1,724	1,346
投資有価証券		1,344	1,420	1,448	1,531	1,477
投資その他の資産合計		641	631	679	701	734
〈固定資産合計〉		18,329	19,435	22,591	25,339	25,029
〈資産合計〉		43,772	48,538	57,955	72,367	73,943
負債の部						
支払手形及び買掛金		3,758	3,864	4,518	4,462	3,743
未払金		2,755	3,179	3,401	3,778	2,147
未払法人税等		704	1,134	1,155	1,535	1,505
賞与引当金		587	606	782	783	894
その他流動負債		4,577	2,832	2,962	4,714	5,934
〈流動負債合計〉		12,382	11,615	12,818	15,272	14,223
長期借入金		1,642	2,204	2,011	5,928	5,000
その他固定負債		1,812	2,353	3,143	3,869	3,926
〈固定負債合計〉		3,454	4,557	5,154	9,797	8,926
〈負債合計〉		15,836	16,173	17,973	25,069	23,150
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	5,180	5,180
利益剰余金		19,873	22,686	26,929	31,383	36,790
その他有価証券評価差額金		10	26	30	36	32
為替換算調整勘定		△2,386	△970	2,240	5,306	3,311
自己株式		△448	△450	△455	△942	△947
少数株主持分		507	693	856	1,132	1,225
〈純資産合計〉		27,935	32,365	39,981	47,297	50,792
〈負債、純資産合計〉		43,772	48,538	57,955	72,367	73,943

(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、ROA／ROE

(%)

	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期
自己資本比率	62.7	65.3	67.5	63.8	67.0
ROA	11.4	16.0	20.7	20.4	20.6
ROE	11.8	15.5	19.7	19.8	21.3

※ROAは総資産経常利益率、ROEは自己資本当期純利益率で、分母は期首・期末平均

■ 連結損益計算書

(百万円)

科目	期別	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期
売上高		59,145	65,075	77,465	84,113	92,209
売上原価		34,826	37,314	43,000	45,817	48,864
売上総利益		24,319	27,760	34,464	38,296	43,345
売上総利益率		41.1	42.7	44.5	45.5	47.0
販売費及び一般管理費		19,276	20,674	24,098	25,515	28,823
営業利益		5,042	7,086	10,365	12,780	14,521
営業利益率		8.5	10.9	13.4	15.2	15.7
営業外収益		373	656	974	923	1,112
営業外費用		499	352	337	404	553
経常利益		4,917	7,389	11,002	13,299	15,080
経常利益率		8.3	11.4	14.2	15.8	16.4
特別利益		19	7	8	8	10
特別損失		213	26	24	167	204
税金等調整前当期純利益		4,723	7,369	10,986	13,140	14,887
法人税、住民税及び事業税		1,463	2,128	3,077	3,768	4,548
法人税等調整額		△10	526	705	734	△124
少数株主利益		87	140	217	185	265
当期純利益		3,183	4,573	6,985	8,451	10,197

(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	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		4,212	7,656	7,930	10,135	13,479
投資活動によるキャッシュ・フロー		△1,871	△1,848	△3,794	△3,134	△3,332
財務活動によるキャッシュ・フロー		△1,776	△3,149	△3,163	△150	△6,567
現金及び現金同等物に係る換算差額		△98	622	1,556	1,637	△873
現金及び現金同等物の増減額		465	3,280	2,528	8,488	2,706
現金及び現金同等物の期首残高		6,827	7,293	10,574	13,102	21,590
現金及び現金同等物の期末残高		7,293	10,574	13,102	21,590	24,297

(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

	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期
当期純利益 (円)	26.51	38.09	58.17	70.55	85.15
配当金額 (円)	14.67	19.17	29.33	35.00	42.00
配当性向 (%)	55.3	50.3	50.4	49.6	49.3
純資産 (円)	228.41	263.75	325.8	385.46	413.88

(注) 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株の割合で、株式分割を行っております。2012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あります。

■ 従業員数

(人)

	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期
従業員数 (連結)	2,963	3,304	3,458	3,617	3,743

会社概要

Corporate Information

会社概要

■ 企業データ (2016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) 3,743名、(ピジョン本体、正社員および契約社員) 989名

■ 連結対象会社 (20社) (2016年5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.
- 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.

■ 持分法適用会社 (1社)

- P.T. PIGEON INDONESIA

ピジョングループの事業体制

【海外関係会社】

●は生産拠点 2016年5月31日現在

海外事業 北米、南米、欧州

- **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 INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.**
トルコ 2010.9
妊産婦・乳幼児用品の製造
- **LANSINOH LABORATORIES BENELUX**
ベルギー 2015.5
妊産婦・乳幼児用品の販売
- **LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRAZIL LTDA.**
ブラジル 2014.4
妊産婦・乳幼児用品の販売

海外事業 東アジア(中国)

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

海外事業 東南アジア、西アジア

- **THAI PIGEON CO., LTD.**
タイ 1990.9
妊産婦・乳幼児用品の製造
- **PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.**
タイ 1996.4
妊産婦・乳幼児用品の製造
- **PIGEON INDIA PVT. LTD.**
インド 2009.11
妊産婦・乳幼児用品の製造・販売
- **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
- **P. T. PIGEON INDONESIA (持分法適用会社)**
インドネシア
妊産婦・乳幼児用品の製造

中国事業 東アジア(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) 2009.7
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

【国内関係会社】

ピジョン株式会社

東京都中央区 1957.8

国内販売・海外販売・子育て支援・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(株)**
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

- **ピジョンタヒラ(株)**
東京都中野区 2004.2
介護用品の販売
- **ピジョン真中(株)**
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

国内生産拠点

- **ピジョンホームプロダクツ(株)**
静岡県富士市 1985.10
トイレタリー製品の製造・販売
- **PHP茨城(株)**
茨城県常陸太田市 1996.1
不織布関連製品の製造・販売
- **PHP兵庫(株)**
兵庫県神崎郡神河町 2002.4
不織布関連製品の製造・販売

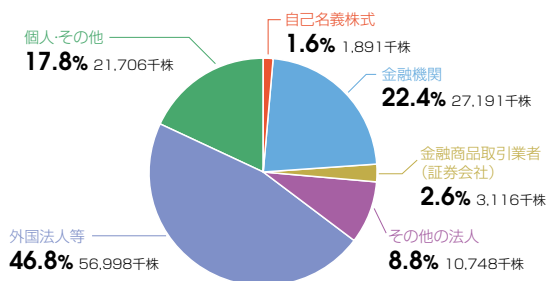
株式の状況 (2016年1月31日現在)

- 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 …… 24,506名
- 自己株式 …… 1,891,577株

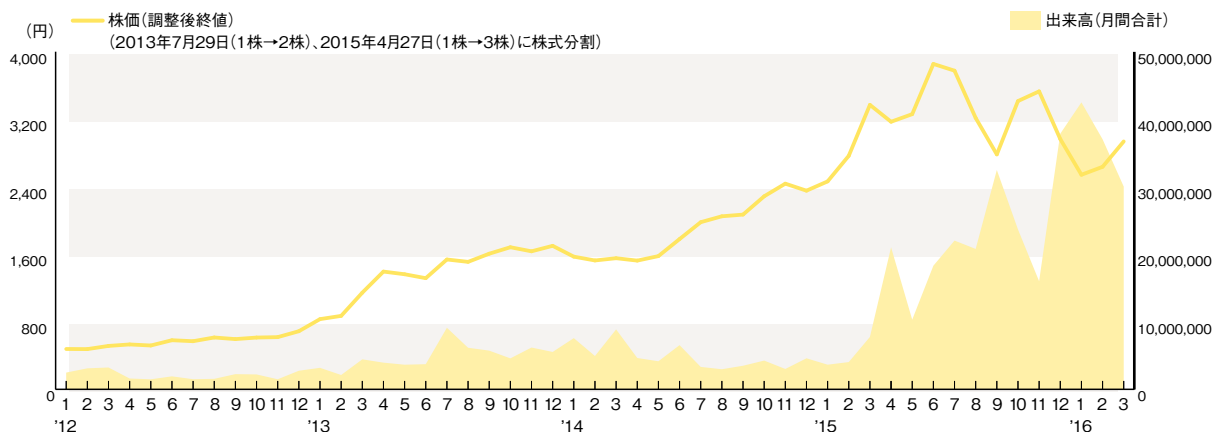
大株主 (2016年1月31日現在)

株主名 (上位10名)	株式数 (千株)	持株比率* (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	7,208	6.0
仲田 洋一	4,838	4.0
バンクオブニューヨーク、ノントリーティ ジャスデックアカウント	4,477	3.7
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,444	3.7
ビービーエイチ フォー マシユーズ アジア デイビデンド ファンド	3,806	3.2
ワイ. エヌ株式会社	3,000	2.5
上田八木短資株式会社	2,960	2.5
ビービーエイチ フォー マシユーズ ジャパン ファンド	2,521	2.1
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	2,012	1.7
ピジョン株式会社	1,891	1.6

※持株比率は自己株式 (1,891,577株) を控除して計算しております。



株価、出来高の推移





弊社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
T E L：03-3661-4200（大代表）
T E L：03-3661-4188（経営企画本部 IR・広報室直通）
F A X：03-3661-4320
U R L：www.pigeon.co.jp



本冊子は、東北地方の復興支援の一環として、東北のデザイン会社に制作を依頼し、発行いたしました。

