

# ANNUAL REPORT 2009

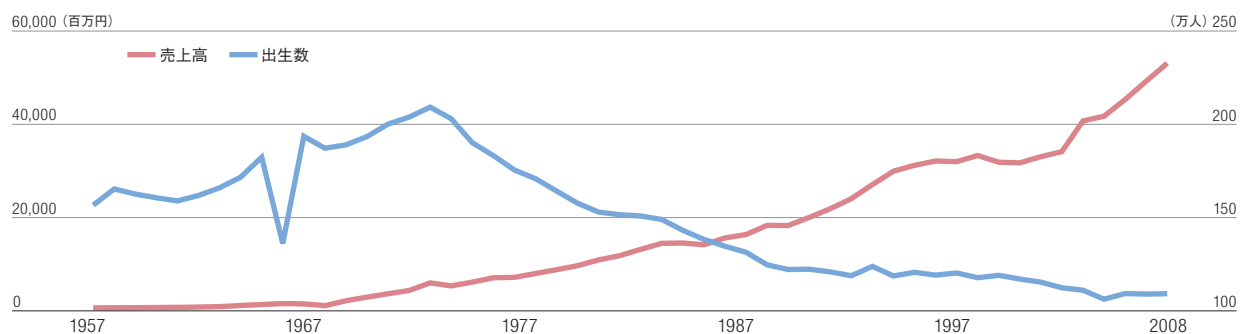
2008.2-2009.1



# PIGEON HISTORY

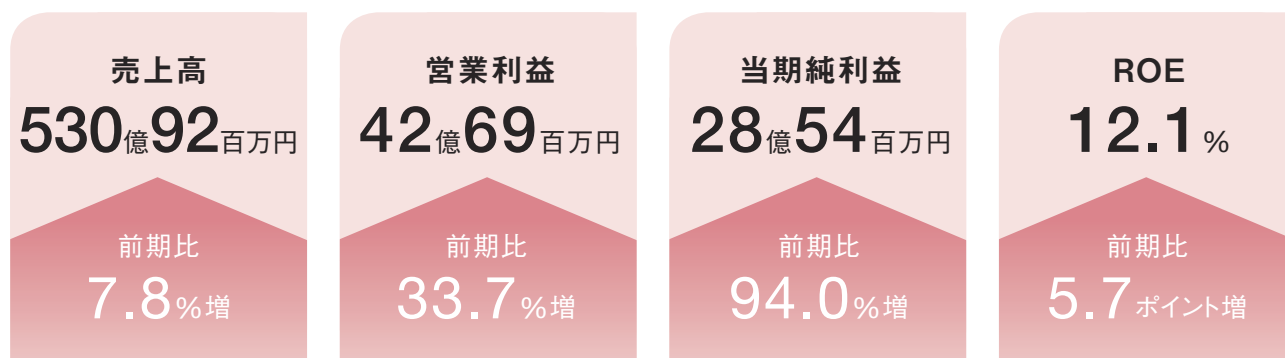
		▶1950	▶1960	▶1970	▶1980	▶1990	▶2000
育児事業	コーポレート	▶1949年(昭和24) ビジョンの前身である同 学貿易設立 ▶1952年(昭和27) 仲田祐一が社長に就任 ▶1957年(昭和32) 新たに株式会社ビジョ ン哺乳器本舗を設立	▶1966年(昭和41) 株式会社ビジョン哺乳 器本舗からビジョン株式 会社と社名を変更	▶1973年(昭和48) 千代田区神田富山町に 本社ビル完成	▶1982年(昭和57) マタニティ向けウェアを 製造販売するビジョンテ キスタイル(現ビジョ ンウィル)設立 ▶1983年(昭和58) 仲田洋一が社長に、仲 田祐一が会長に就任 ▶1985年(昭和60) 「愛」を経営理念に、C I システムを導入 ▶1985年(昭和60) ビジョンホームプロダク ツ株式会社設立 ▶1988年(昭和63) (社)日本証券業協会(現 JASDAQ)に店頭登録	▶1993年(平成5年) 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	▶2000年(平成12) 松村誠一が代表取締役 社長に就任 ▶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 社長に就任、松村誠一 が会長に就任
	国内育児用品事業	▶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) 育児関連製品の発売	▶1963年(昭和38) 哺乳びん用「スポンジブ ラン」発売粉ミルク入れ 「ミルク」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) 世界初のノーバインダー製 法「おむつライナー」発売 ▶1975年(昭和50) 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 ラン」発売 ▶1977年(昭和52) 飲む力が弱い赤ちゃんの ため「哺乳器P型」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年) 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	▶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年) 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」 ▶1995年(平成7年) 哺乳びん消毒薬「ミルク ボン」(医薬品)発売	▶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年) 赤ちゃんの歩行研究から 生まれたベビージュズ 発売
	海外育児用品事業		▶1966年(昭和41) ビジョン商品、海外への 輸出開始	▶1973年(昭和48) 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設立			▶1990年(平成2) タイビジョン株式会 社設立 ▶1996年(平成8) ビジョンインダストリーズ タイランド株式会社設立
子育て支援事業						▶1993年(平成5) 0歳からの保育施設「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
介護事業	ホームヘルスケア			▶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		▶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

ビジョン売上高(1997年からは連結) / 出生数推移



# Financial Highlights

## 連結財務ハイライト



## 主要科目の3ヶ年推移

(百万円)

	2007/1	2008/1	2009/1
営業損益			
売上高	45,307	49,237	53,092
売上総利益	17,127	18,640	20,164
営業利益	2,754	3,192	4,269
経常利益	2,745	3,177	4,293
当期純利益	1,916	1,471	2,854
キャッシュ・フロー			
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,367	3,707	4,206
投資活動によるキャッシュ・フロー	△395	△2,443	△1,279
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,284	△172	△110
貸借対照表			
資産合計	35,648	37,441	38,407
負債合計	12,654	13,610	14,083
ROA(総資産経常利益率)%	7.9	8.7	11.3
ROE(自己資本当期純利益率)%	9.0	6.4	12.1

## Contents

### 目次

PIGEON HISTORY	1	ビジョンを支える研究開発	11	コーポレート・ガバナンス	22
連結財務ハイライト	2	アット・ア・グランス	13	ビジョングループのCSR活動	23
マネージメント メッセージ	3	国内育児用品事業の展開	15	経営陣による営業・財務の分析と評価	25
ビジョンのグローバル戦略	6	子育て支援事業	18	連結財務データ	27
中国	7	ヘルスケア事業	19	会社概要	30
北米/欧州	9	女性ケア用品/その他事業	21		
その他の地域	10				

# Management Message

マネージメント メッセージ



ピジョン株式会社  
代表取締役社長

大越 昭夫

経営理念「愛」  
に基づき、  
お客様の“お困りごと”  
解消に貢献する。

## ピジョンの企業姿勢

当社は、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全ての人々に対し、経営理念である「愛」を、商品またはソフト・サービスの形にして提供することを柱に事業を展開しています。

この事業展開の核となるのは、研究開発であると考えます。当社では、赤ちゃんの成長のメカニズム、高齢者の老化のメカニズム等に関する研究を行っており、その中から浮かび上がる“お困りごと”を解消していくことを目指しております。少しでも多くの皆様の“お困りごと”を解消する商品、サービスをお届けするために、これからも研究開発を深耕してまいります。

## 当期の概況とその成果

当期は、当社が2008年3月に発表いたしました「第三次中期経営計画」“GLOBAL Companyへの飛躍～チャレンジ、そして自立～”の初年度として、重要な位置付けの年でした。

当期における当社グループを取り巻く環境は、米国のサブプライム問題に端を発した世界的金融不安により我が国の経済状況が急速に悪化するとともに、年度前半の原油価格高騰に伴う原材料価格の高騰、後半には急激な円高の影響等が連結業績の圧迫要因となりました。こうした背景の中、当社グループが主な事業を展開する各地域・事業セグメントにより、業績は以下の通りとなりました。

### 〈海外事業〉

中国では、課題となっておりました供給体制の強化を実現するとともに、さらなる生産体制の整備計画を発表いたしました。地域別売上実績では、中国、北米をはじめとするほぼ全てのエリアにおいて順調に売上を伸長させ、円高の影響はあるものの、前年実績を上回ることができました。

### 〈国内事業〉

2008年の出生数・婚姻数推計が前年を上回ったものの、国内育児用品事業においては、年度後半の急速な景気後退による流通在庫圧縮の影響等により、売上高は前年実績に届きませんでした。

ヘルスケア事業については、グループにおける事業運営体制を強化したこと等から、売上および利益の着実な伸長を実現しました。

### 〈当期の成果〉

以上の結果、当連結会計年度の売上高は530億92百万円（前期比7.8%増）、営業利益は42億69百万円（前期比33.7%



増)、経常利益は42億93百万円(前期比35.1%増)、当期純利益は28億54百万円(前期比94.0%増)となりました。海外事業を中心に売上高・営業利益とも対前年比で大きく伸長して第三次中期経営計画の計画値を若干上回り、中期経営計画の最終年度(2011年1月期)における目標達成に向けて良いスタートが切れたと考えております。

## ピジョンの海外事業

輸出販売を開始した1960年代以降、国内の出生数減少が顕在化し始めた1978年には、シンガポールに販売子会社を設立しました。その後、タイ、インドネシア、中国等にも生産拠点を開設し、現在では現地調達・生産・販売は勿論、日本を経由しない商品も多くなっており、商品供給のスピードアップや為替リスク回避などのメリットも生じております。

## ピジョンの海外事業の成功要因

先ず、確固たる社是「愛を生むは愛のみ」を具現化した高品質な商品群であり、それらを生み出すことを可能としている研究開発力です。とりわけ赤ちゃんに関わる様々な研究は、他社の追従を許さないものと自負しております。

次に、現地のビジネスパートナーとの高い信頼関係の構築があります。考え方や習慣が大きく異なる事業環境に精通している国内外のビジネスパートナーと、長年にわたり信用と信頼を構築してまいりました。そして三つ目は、各国、各地において最適なマーケティングを展開できる力があることです。

これもやはり明確な経営理念の下、日本で成功を収めた商品およびビジネスモデルであるからこそ、安心して各国へ水平展開することができます。また、日本国内におけるマーケティング活動の経験を活かし、現地に即した展開を進めております。

## 将来への展望

0ヶ月児から24ヶ月児までの成長メカニズムは世界共通であるため、世界各国どこでも、ピジョン商品の対象となるマーケットであると考えます。グローバル・カンパニーへの飛躍を目指す当社にとって、グローバル戦略の中核を担うのが中国市場です。中国ビジネスを考える場合、誕生する赤ちゃんの数が基本となります。年間の出生数が約109万人である日本に対し、中国は統計が無く正確ではないものの、1,500万~2,000万人といわれています。

同じくグローバル戦略を担う米国、欧州、東南アジアの各市場を含む海外市場につきましても、業績は現在順調に伸びており、当社がお客様のニーズにお応えできる商品を着実にご紹介し、

受け入れていただいているものと捉えています。今後は、駐在員事務所を昨年開設したインド、代理店を新規に設定したロシアなどBRICs諸国についても展開を積極的に進めます。ブラジルについても市場調査を開始しました。

拡大基調にあるものの、海外売上高比率の上限は50%程度が望ましいと考えています。それ以上を海外に依存することは、為替リスク、マーケットリスク、カントリーリスク等、いろいろな面で経営上の問題を抱えることとなります。日本の消費者は世界で一番厳しい目を持っており、マーケットとしては最先端に位置します。今後も、日本市場で受け入れられるビジネスモデルを創り出していくことが必要であると考えております。

当社では、国内売上が緩やかな成長である一方で、海外売上が順調に拡大しているため、そのまま伸長すると海外部門が国内部門を上回ることになりかねません。2009年1月期に海外部門の売上比率は33%を超え、2010年1月期には35%に達する見込みです。もちろん海外事業はブレーキをかけずに進みますので、現在、国内事業部門の社員を激励するとともに、老化予防用品ブランド「リクープ」の強化や、国内育児用品事業におけるエイジアップ新商品開発の推進などに力を注いでいます。

## 2010年1月期の重点課題

### 〈育児用品および女性ケア用品事業のグローバル化〉

中国につきましては、インフレや景気減速の影響は少なく、継続的に伸長が見込めるものと考えております。従いまして、今後はさらに販売基盤の整備を進めるとともに、生産拠点の拡充を行います。

北米につきましては、母乳育児関連用品市場が継続的に伸長を見込めると捉えております。従いまして、母乳関連用品分野での高シェアの維持および拡大を目指して事業を展開してまいります。また、新規市場では特にインドにおいて、現地駐在員事務所による情報収集やブランド構築を実施してまいります。

### 〈国内既存事業の再強化と新規事業の育成〉

育児用品事業につきましては、研究開発力やブランド力を活かした新規事業の育成を目指すとともに、イベント等のダイレクト・コミュニケーションを継続して展開してまいります。

IT事業に関しましては、ピジョン・モールなどの通販サイトやピジョンインフォなどの育児ポータルサイトにさらに注力し、売上拡大につなげます。

子育て支援事業につきましては、質の高いサービスの提供を目指しながら、成長カテゴリーの推進を図ってまいります。

ヘルスケア事業につきましては、「リクープ」ブランドの市場浸透施策を継続して実施していくとともに、新商品の上市を積極的に展開してまいります。

## 第三次中期経営計画

### 概要

当社では、2009年1月期を初年度とする「第三次中期経営計画（2009年1月期～2011年1月期）」「GLOBAL Companyへの飛躍～チャレンジ、そして自立～」を策定いたしました。

中期基本方針に沿った取り組みを着実に実行していくことで、2011年1月期の到達目標水準は、売上高640億円、営業利益58億円、経常利益56億円、当期純利益は38億円（2009年3月見直し）としております。また、収益性、資本効率の一層の改善を図るため、自己資本当期純利益率（ROE）を経営指標として採用し、12.0%以上を到達目標水準としております。

#### 〈中長期的な経営戦略〉

- i) 育児用品事業における一層のグローバル化を目指し、中国、北米を中心とした成長市場への重点的な経営資源の投入を行うものとし、新規市場の開拓にも積極的に取り組む。
- ii) 日本国内事業における、育児用品、介護用品を中心とする既存事業の再強化を進めるとともに、老化予防用品、IT通販等において、新たな事業モデルの構築に取り組む。
- iii) 各事業の成長を実現するため、研究の深耕と、顧客ニーズを適切に反映した商品開発による競争力の向上と、グローバル化のためのインフラ整備を行う。

#### 〈初年度の進捗状況と修正計画〉

第三次中期経営計画の初年度はおおむね計画どおりに進捗いたしました。残りの2年間について基本的に変更はありませんが、2011年1月期の当期純利益を33億円から38億円へと見直しました。これは、2009年1月期の連結業績が当初の計画を若干上回ったことと、2010年1月期についても売上高・利益ともにほぼ計

画の目標通りに進捗することが予想されること、加えて海外子会社の事業に対する進出先国・地域での各種優遇税制の適用拡大に伴い、連結業績における税負担率が2009年1月期実績および2010年1月期予想においても当初の中期経営計画との比較において低下する状況を反映したものです。

### 経営戦略

世界的金融不安の長期化や世界的な景気後退、円高の進行、企業業績の急激な悪化や雇用不安等、経営環境は引き続き不安定な状況にあります。また、日本国内の出生数、婚姻数に関しましては、回復基調は見えない状況となっております。このような環境下において当社は、グローバル・カンパニーへの飛躍を目指す第三次中期経営計画の2年目である2010年1月期を「仕込みの年」と位置付け、各事業の事業戦略およびその基盤となる機能戦略を着実に、また、経営環境の変動に対しスピードを持ち、健全な財務基盤を背景としながら臨機応変に施策を実行してまいります。

2010年1月期は、グループ成長に向けて誠実に着実に仕込みを行っていくことで、将来の礎をつくりたいと考えています。そのためには、会社として組織の力を強化することが不可欠です。第三次中期経営計画のスローガンである「チャレンジ、そして自立」を社員一人ひとりが意識し、「個」の力を強くしていくことを目指します。このスローガンを今一度全社員で共有し、企業の力を最大限発揮し、第三次中期経営計画の達成に向けて邁進してまいります。

### 第三次中期経営計画

	(億円)				伸び率 (対08/1期)
	08/1期	09/1期	10/1期 (計画)	11/1期 (計画)	
売上高	492	530	560	640	30.0%
売上総利益	186	201	211	247	32.8%
営業利益	31	42	44	58	81.7%
経常利益	31	42	43	56	76.2%
当期純利益	14	28	30	38	158.3%
EPS(円)	73	142	149	165	
総利益率	37.9%	38.0%	37.7%	38.7%	
営業利益率	6.5%	8.0%	7.9%	9.1%	
経常利益率	6.5%	8.1%	7.8%	8.8%	
純利益率	3.0%	5.4%	5.4%	5.9%	
ROA	8.7%	11.3%	10.8%	12.8%	
ROE	6.4%	12.1%	11.6%	12.0%	

※EPSの株式数は潜在株式調整前

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

# Globalization

## ピジョンのグローバル戦略

LANSINOH LABORATORIES ●



### ピジョンの海外拠点

## 事業の概況

海外事業は年々業績を伸ばしています。地域別売上高は中国・北米をはじめとするほぼ全てのエリアにおいて前年実績を上回りました。特に中国ではスキンケア・哺乳器・乳首・母乳パッド等の主力商品の拡大のほか、新商品の導入も売上・利益を押し上げました。

海外事業における売上高は178億円、前期比124%と伸長し、特に中国においては同150%超と高い成長を続けています。その結果、当期において、海外部門の売上高比率は33%を超えました。

業績好調の要因は、海外事業の牽引役である中国が目標を大幅に上回る結果を残したことです。中国では新工場を2008年1月より本格的に稼働させ、乳首・洗剤・スキンケア商品の量産を開始いたしました。

インドにおいては、2008年12月に駐在員事務所をムンバイに開設し、本格的な情報収集と販路拡大およびブランド構築活動を開始いたしました。

## 事業戦略

海外事業の成功要因といえる基本的な戦略・方針は3つあります。

ひとつは「商品力」です。ピジョンでは「赤ちゃんや子育てをする方にとって何が良いのか？」を徹底的に掘り下げた基礎研究による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の陳列や商品特徴をわかりやすく説明できる体制を作ることに注力しています。そして哺乳びん、乳首はもちろんのこと、お母様自身が使われる母乳関連用品（母乳パッド、母乳搾乳器等）を使用していただくことにより、口コミで評判が広がり、ブランド力が高まります。

二つ目は「良いパートナーとの連携」です。中国では1990年代に輸出を始めたときから、良い販売パートナー（1次代理店）に恵まれました。販売網を広げるために代理店との連携は不可欠です。また、各省に2次代理店を設置しているため、その2次代理店との意思疎通を図る重要な役割を果たします。中国に限らず、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い関係を築いていくことが非常に重要です。

三つ目は「タイミング」です。中国への本格展開を開始した2002年には中国において独資での現地法人設立が可能となり、将来の展開を考え、ピジョンも独資で進出しました。

当時中国でプレママ雑誌・育児雑誌が創刊され、新富裕層と

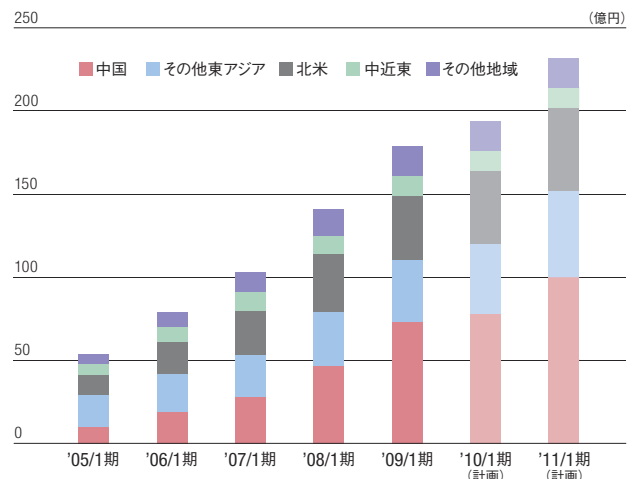
いわれる方なかでプレママ雑誌・育児雑誌を読むことが一種のステイタスとなっていました。そこで、雑誌広告やその他の広告媒体を有効に使うことによって、育児用品の高級ブランドとしての認知度向上を図りました。競合企業の進出があまり活発ではなかったこともあり、現在の成長基盤を構築できたと考えています。

## 事業の特色

海外事業は、1960年代の輸出販売から始まります。1970年代には海外に営業拠点を設けるなど、輸出中心に拡大を図りましたが、1980年代は円高の影響等もあり、売上高を伸長させるには至りませんでした。転機としては、1990年代に海外生産拠点を設け、海外生産を開始したことが挙げられます。これにより、日本と同じ品質の商品をより多くの方に受け入れていただける価格で提供できるようになりました。また、2000年以降には販売会社を設立するなど展開を加速し、今では海外事業がピジョン・グループ最大の成長ドライバーとなっています。

2008年3月に策定した第三次中期経営計画のなかでも、中国・北米を重点エリアと位置付け、積極的に進出するとしています。今後も海外事業において、ブランドロイヤリティの強化と浸透を図り、マーケティング・商品供給・開発・品質管理体制および人材育成など、あらゆる事業基盤を強化させ、積極的に拡大していきます。

## 海外地域別売上計画





## China 中国

### 事業環境

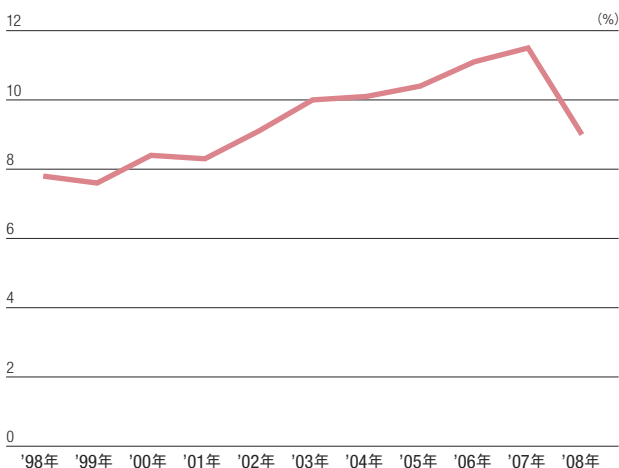
中国の人口は約13億人で、ここ数年の出生数は年間1,500万～2,000万人といわれ、日本の出生数の14～18倍にもあたります。ターゲットとする富裕層がそのうち15～20%と仮定しても200万～400万人のマーケットとなります。年間出生数109万人の国内育児用品事業における売上高が200億円であることから、将来的に中国市場の規模は今後も拡大すると考えられます。

ピジョンは、市場が急拡大する中国において、2002年に100%出資の現地法人ピジョン上海株式会社を設立しました。設立当初は上海・北京等沿海部を中心に事業展開をしておりましたが、現在は内陸部を含め全土へと商圈を拡大しています。

### ピジョンのポジション

ピジョン商品のターゲットは、月間の世帯所得が5,000元以上のいわゆる「新富裕層」と呼ばれる世帯で、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す。すでに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、さらなる高価格帯の商品を提供しています。

### 中国のGDP推移



### 事業戦略

中国での施策は「スピード感のある拡大」をテーマに、「販売網の拡充とピジョンコーナーの拡大」および「新商品の積極投入」によるカテゴリーの拡大を行っています。

具体的には、課題であった供給体制について、連結子会社ピジョンマニュファクチャリング上海株式会社において新工場(上海市青浦工業園区)を稼働させ、スキンケア・トイレタリー商品、乳首等の量産・出荷を順調に拡大しています。

加えて生産体制の整備のための二期工事も2009年より開始しており、また、2010年には江蘇省常州市に新たな生産工場を建設する計画です。

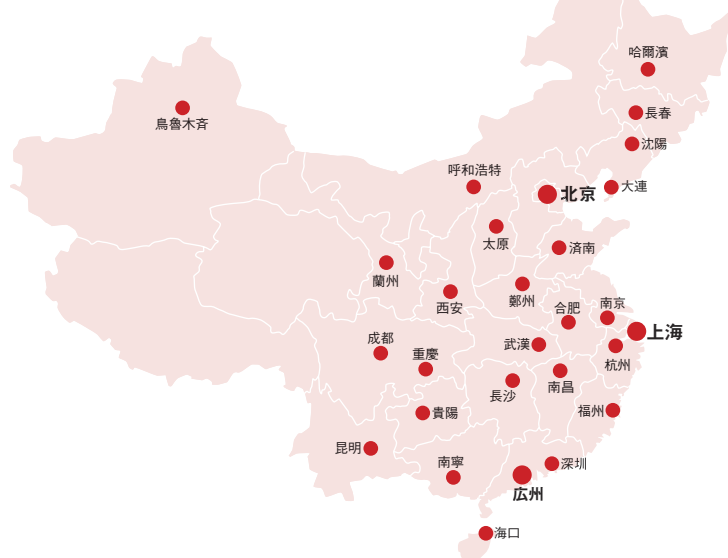
さらに、中国北方エリアでの事業拡大に伴い、新たな営業拠点として、連結子会社ピジョン上海株式会社の北京支店を2008年9月に開設いたしました。

### 〈営業展開〉

販売網は現地代理店との協働で広げ、中国全土へ展開しています。「1次代理店(現在3社)」と契約し、その配下に「2次代理店(30社前後)」を設置することにより、取り扱い店舗数を着実に拡大させています。

1次代理店は、ベビー専門店、百貨店等の育児用品売り場、一部ハイパー、量販店と、販売チャネルごとに役割、機能を分けております。2次代理店は各省に1社を目途に現地企業を設定し、ブランド戦略、売上高拡大を担ってもらっています。

### 中国での販売チャネルの展開状況







ビジョンマニュファクチャリング上海株式会社

この代理店活用は中国進出当初からの戦略で、現在の成功の主因となっています。2次代理店は、店舗づくりを含めて当社のブランド戦略等を理解し、そして、確実に実行できる代理店を厳しく選別し、機能しない代理店に関しては切り替えながら、代理店システムを継続しております。

### 〈販売網の拡充〉

現在、内陸部を中心として“面を広げる”活動を行っています。取り扱い店舗数は2008年1月期末の5,000店舗から2009年1月期末には7,000店舗にまで増えました。なお既存店の売上高も前期比増となっています。

百貨店・小売店向けにビジョン商品の魅力を説明して「ビジョンコーナー」という専用の売り場を確保し、店頭における視認度および店頭シェア向上に努めています。このビジョンコーナーの設置店舗は2009年1月期末時点で508店に増えており、いずれの店舗も売上高を拡大しています。

一方、新商品については、中国における売上高の4分の1を占めるトイレタリーに関して、対象年齢を9歳まで拡大した「キッズトイレタリー」を上市しました。また、2008年12月にはベビーストローラを投入しています。



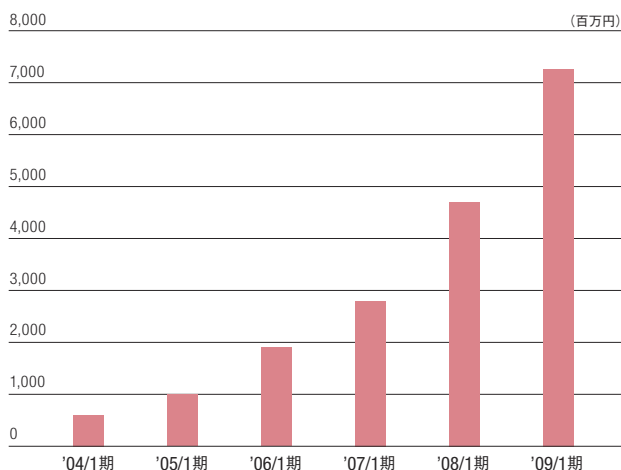
(上)湖北省武漢市のビジョンコーナー  
(下)北京市内のビジョンコーナー

## 当期の成果とその評価

中国での売上高は2007年1月期には28億円、2008年1月期は47億円、2009年1月期は72億65百万円(前期比65.5%増)と大きく伸長しました。前期に引き続き、スキンケア商品、哺乳びん・乳首の売上が好調です。

中国での売上高は、ビジョン全体の売上高の13.7%を占めるほどに伸長し、中国は海外事業を牽引する重要な市場となっています。

### 中国での売上高推移



### 今後の展開

0~24ヶ月の乳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。経済成長に伴い、消耗品を中心とした市場拡大はさらに見込めます。出生数を比較しても中国は日本よりも成長ポテンシャルを保有し、また国家財政が安定しています。公共投資や消費刺激対策等中国政府の対応も迅速なため、長期的には不安材料が少ないと考えられ、当社にとって今後も優先されるべき市場であることに変わりはありません。

すでに内陸都市部への進出を本格化していますが、今後はさらに展開を加速してまいります。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なかで、沿岸部の売上比率は50%を下回りました。なお、2008年5月に起きた四川大地震後の売上高への影響は軽微なものでした。当社は地震の際に支援活動や寄付を行い、現地の復興に協力しております。

# North America / Europe

北米 / 欧州

## 事業環境

米国の合計特殊出生率はおよそ2.1で、経済先進国のなかでは比較的安定した水準にあります。米国では母乳育児が推奨され、母乳への関心が高まるにつれて、母乳関連商品の需要が上昇しています。そのため、高品質の商品を提供しているランシノ・ラボラトリーズ社の商品は強い支持を得ています。

ピジョンは、2004年4月にヴァージニア州に拠点を持つランシノ・ラボラトリーズ社を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付け、中長期的視点で取り組んでいます。同社は1984年に設立され、北米や欧州では非常に高いブランド認知を得ています。

## ピジョンのポジション

ランシノ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、母乳バッグ、搾乳哺乳器などがあり、競合の追随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4万店を超えております。特に母乳パッドは、日本国内で培った高品質な商品が米国においても消費者に高く評価されています。

当期は電動搾乳器、おむつかぶれクリーム等の新商品を小売店へ導入し、市場シェアを上げるよう積極的な営業活動を行いました。

2009年1月には、米国での母乳関連商品市場における商品ラインの拡充、また、病産院向け販路の獲得による事業強化を目的とし、Soothiesのブランドの営業権を取得いたしました。



Soothiesブランドの乳首ケア用ジェルパッド

## 米国ランシノ・ラボラトリーズ社販売商品



母乳バッグ

電動さく乳器

手動さく乳器

おむつかぶれクリーム

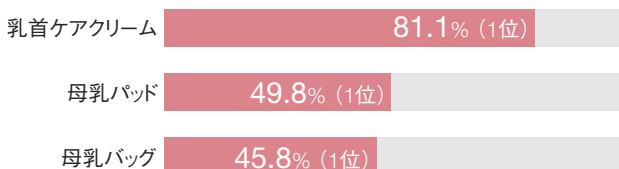
ベビーワイプ

母乳パッド  
(プレミアムタイプ)

母乳パッド

乳頭吸引器

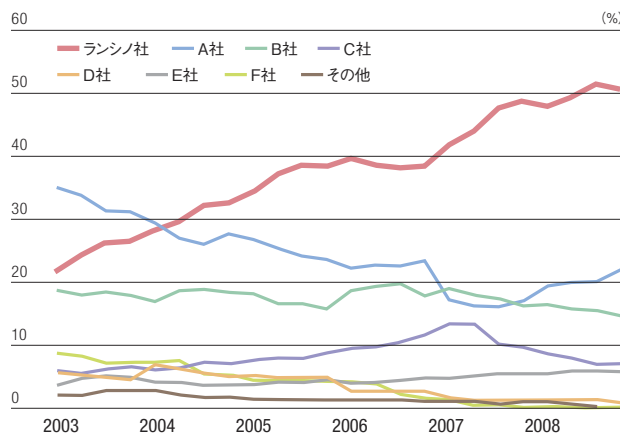
## ランシノ・ラボラトリーズ社商品の米国内シェア (年間平均値)



当社調べ(2009年1月末)

## 北米の母乳パッドシェア推移

当社調べ



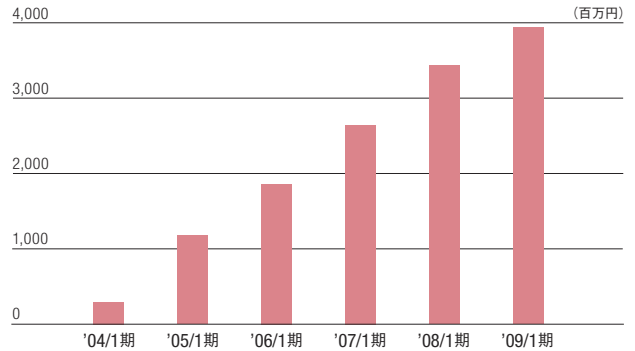


## 当期の成果と今後の展開

北米での展開は、米国の景気減速の影響を懸念しましたが、順調に推移しています。当期の売上高は、39億31百万円(前期比10.8%増)でした。

欧州では母乳育児関連商品において、商品数の拡充とともに、取扱い小売業と店舗数の増加を推進し、業績は好調です。なお現地ランチとしては、従来のイギリス、ドイツに加えて、2009年4月よりトルコにもランチを設立いたしました。

## 北米での売上高推移



## Other Countries その他の地域

### 事業戦略

ピジョンは中国や北米だけではなく、さらなる事業拡大に向け新規市場へも積極的に進出しています。

#### 〈インドでの事業展開〉

インドの人口は毎年1,000万人以上の増加を続け、2005年には11億人を突破しました。また人口の半数以上が25歳以下と若く、貧富の差が激しいながらも富裕層の増加が顕著なため出生数も増加しています。

インドには有力な育児用品ブランドのないのが現状で、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、富裕層の需要に応えていく方針です。

具体的には、2008年12月にムンバイに駐在員事務所を開設し、本格的な情報収集、販路拡大およびブランド構築活動を開始しました。増加している富裕層の需要に応えるために、当社はインド北部と南部の代理店を通じてデリー、ムンバイ、バンガロール、チェンナイ等の都市を重点エリアとして開拓しています。これらの活動の結果、2009年1月期は1.5億円の売上高となり、2011年1月期には5億円まで伸長させることを計画しています。

#### 〈タイでの事業展開〉

タイの生産子会社2社(タイピジョン株式会社、ピジョンインダストリーズタイランド株式会社)は、常にコストダウンを意識した取り組みをしています。今後もグローバル展開における重要な生産拠点として、高品質・安全供給に努めます。

## ピジョンが注力するインドでの重点エリア



(上)ムンバイのデパート  
(下)バンガロールのベビーショップ

#### 〈その他の地域での事業展開〉

BRICs諸国の成長性に注目し、ブラジルについて現在市場を調査中です。ブラジルへは、ピジョンとして商品投入をしたことはありませんが、ランシノ・ブランドでは実績があります。今期中に具体的な戦略を策定する予定です。

またロシアでは、新しい代理店を選定し、今後販路拡大に努めます。これからはインド、ロシアやブラジル等新規市場の開拓に一層注力していきます。

# Research and Development

## ビジョンを支える研究開発

### 海外事業とR&Dの基本戦略

海外事業については、ビジョングループの成長ドライバーとして経営資源を重点的に投入し、現地における最適なマーケティング戦略のもと、海外市場におけるブランドロイヤリティの強化、浸透を図っており、この結果、中国、北米をはじめとする海外市場における事業の順調な拡大につながっています。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なポイントとなることから、R&Dについては「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。

### 現地R&Dの位置付け

「現地ニーズに応じた開発」では、現地での販売商品に関する商品確認のモニター活動については、現地の各開発部門が担当しています。例えば、中国国内のみに対応する商品の企画・開発については、上海の開発部門で開発活動を行っております。具体的には成型品等はビジョン上海株式会社の開発部門が、ケミカル商品はビジョンマニュファクチャリング上海株式会社の開発部門が担当しています。なお、哺乳器・乳首等の基幹商品に関しては日本の中央研究所が管轄しており、生産等の技術開発を上海が担当しています。

また、各国の生産工場および販売会社に対して、中央研究所より開発担当の責任者として人員を外向させています。現在の外向先は上海、タイ、シンガポールとなっており、グループ各社の社長・開発部門長・生産部門責任者等の担当として活動しております。なお、国内の開発人員の増員と同様に、4年間で外向人員数は約2倍となっています。

### 品質管理体制と基礎研究

一方、「信頼性の高い品質管理体制」については、2006年から海外展開における品質管理強化を打ち出し、各国で独自に行われていた品質管理の仕組みを統一し、各国で開発する商品の最終品質確認を日本の中央研究所に集約しました。

各国で発売される新商品は、どの商品に関しても発売前に中央研究所で品質確認を実施し、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、ビジョングループとして商品の品質に関する統一性が確実に図れる体制となりました。

基礎研究においては、育児用品の対象となる乳幼児に関して、その成長発達プロセスが人種・地域に関係なく全て同一であるため、日本国内の基礎研究部門が統括し、海外各関連会社の個別研究に関しても日本国内にて対応することで、研究知見の一元化を図っています。これはビジョンブランド商品に関する基礎研究成果の同一化による「全世界共通化による商品コンセプト設計」につながっています。

### ビジョンのR&D

ビジョンは、日本初の「キャップ式広口哺乳器」発売以来50年以上にわたって、研究開発に力を注ぎました。哺乳器と乳幼児発達研究を基にした哺乳器の



哺乳シミュレーター

進化、赤ちゃんの発達段階に合わせた商品の開発、海外の育児文化に沿った商品の開発など、国内外において積極的な展開を行っていることに加え、老化のメカニズムに関する基礎研究を積み重ね、ヘルスケア事業向けの研究も活発に行っています。

### 開発ミッション

ビジョンの研究開発は、赤ちゃんの幸せを願い、平和で豊かな社会であってほしいという強い想いを基に行われています。

そして、経営理念である「愛」をかたちにするために、「妊娠中の女性」や「育児をする女性」の悩みやご意見に耳を傾け、商品を提供してきました。創業者である故 仲田祐一の、赤ちゃんに良いものを追い求める情熱は脈々と受け継がれ、赤ちゃんとお母さんをはじめ子育てをなさる方々に喜んでいただける商品づくりを念頭に研究開発をしています。

### R&D組織体制

ビジョンの研究開発拠点は中央研究所（茨城県つくばみらい市）にあり、開発重視の考えから、この4年間で約40%増員し、現在約110名の研究員が基礎研究部門・商品開発部門（企画部門を含む）・品質管理部門・知的財産部門に従事しています。国内の関連会社をはじめ、中国やタイ等の海外拠点にも研究員が駐在し、海外市場への対応力を高めています。



基礎研究部門では、主に、母乳育児、哺乳行動等に関わる研究や、高齢者の機能減退に関する研究を深耕しています。

品質管理部門では、2006年より各国で開発する商品の品質検査を同研究所に集約しました。消費者の方は育児用品に関して、安心・安全であることを最低限の基準となさるため、各国での発売前には必ず中央研究所で新商品の品質試験を行っています。

知的財産部門は、特許・意匠商標に関わる業務を担当しており、日本国を優先的に出願し、展開エリアの関係を考慮しながら海外においても積極的に出願をしております。



中央研究所(茨城県つくばみらい市)

## R&Dの特色と課題

ピジョンの基礎研究テーマは、妊娠・出産・育児におけるプレマ・ベビー分野と、高齢者・介護等のヘルスケア分野に大別されますが、常に生活者自身を知る研究を核としております。

「生活者研究」とは人間の行動研究であり、人種等に左右されることのない普遍的なテーマです。この「生活者研究」による研究成果を基に、商品における新たなニーズを掘り起こし、素材および生産に関する技術シーズに添った商品を開発していくことに注力しております。

「生活者研究」の取り組みにあたり、各研究対象である生活者モニターの組織化と組織化したモニターの個人情報管理には細心の注意を払っています。この組織は、中央研究所開設以来約20年弱の間に構築した独自のモニター組織となっております。

また、研究にあたっては、横断研究(同一クラスターを一定期間に集中して研究)と縦断研究(特定のクラスターを長期間にわたって継続的に研究)を行うため、商品化するまでの期間が長期間に及ぶことがあります。

## 基礎研究の成果と今後の取り組み

中央研究所での基礎研究から誕生しヒットした商品に、『ベビースューズ』があります。この商品は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。開発の第一歩が、つかまり立ちを始めた赤ちゃんがしっかり歩けるようになるまでの過程を詳細に観察することでした。その結果、明らかになったのが、赤ちゃんの足は大人と違い、親指と小指が他の指に比べて大きい扇型をしていること。また、歩行時は親指と小指でバランスを取っていることもわかりました。これらのことから、当社では指の動きを妨げない形状のベビースューズが開発されました。

その他に基礎研究から開発された代表的な商品として「乳児の体温基礎研究」から『ベビー体温計チビオン』(1987年発売)、哺乳研究に基づく『母乳実感哺乳器・乳首』(2002年発売)等があります。

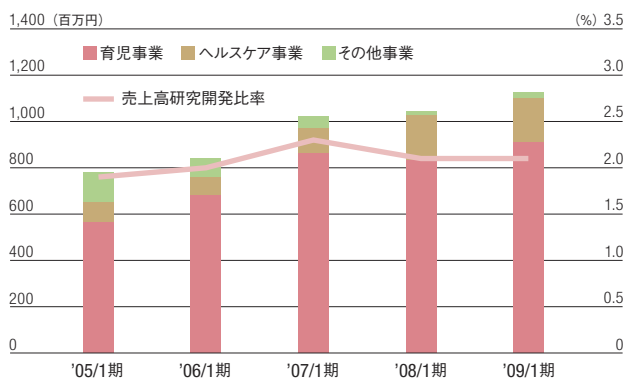
## 重点テーマ

現在重点的に取り組む研究テーマは3点あります。1点目は「高齢者の機能減退基礎研究分野」で、具体的には「歩行減退研究」と「筋力・関節の機能研究」に取り組んでいます。2点目は「母乳育児対応研究」、3点目は「哺乳行動に関する乳児の研究」です。いずれも学会発表等も行いながら展開していく予定です。

## 研究開発費について

2009年1月期の研究開発費は、11億28百万円となっており、2006年1月期の8億41百万円から34%増加しております。

### 研究開発費／売上高研究開発費比率





## セグメント別状況 連結売上高 530億92百万円

事業区分	売上高 / 売上比率	取扱商品 / サービス
育児事業	<p><b>80.4%</b> 426億63百万円</p> <p>子育て支援サービス <b>9.6%</b> 50億79百万円</p> <p>育児用品(国内) <b>38.1%</b> 202億9百万円</p> <p>育児用品(海外) <b>32.7%</b> 173億74百万円</p>	<p><b>授乳関連用品</b> 哺乳びん、乳首、哺乳びん用洗剤、哺乳びん消毒剤、哺乳びんケース、哺乳びん洗浄用品、母乳パッド、母乳パック、さく乳器</p> <p><b>離乳関連用品</b> マグマグ、調理用品、ベビー食器・食具、エプロン、ベビーフード、ベビー飲料</p> <p><b>スキンケア用品</b> ソープ、シャンプー、オイル、ローション、沐浴料、UVケア、パウダー、おしりナップ、ウエットティッシュ</p> <p><b>その他ベビー関連用品</b> 綿棒、つめきり、ヘアケア、体温計、はな吸い器、クールまくら、ベビー医薬品、乳歯ブラシ、歯みがき、温湿度計、湯温計、セーフティグッズ、おしゃぶり、トイ、ベビーシューズ</p> <p><b>子育て支援サービス</b> 保育サービス、事業所内保育運営受託、託児、ベビーシッターサービス、幼児教育サービス</p>
	ヘルスケア事業	<p><b>12.1%</b> 64億22百万円</p> <p>HHC・介護用品 <b>11.0%</b> 58億39百万円</p> <p>介護支援サービス <b>1.1%</b> 5億82百万円</p>
その他事業		<p><b>7.5%</b> 40億5百万円</p> <p>女性ケア用品 <b>4.7%</b> 25億15百万円</p> <p>その他 <b>2.8%</b> 14億90百万円</p>

## 事業環境／当社グループの強み

ピジョンの育児事業は、全カテゴリー売上高の約8割を占める中核をなしています。事業を大別すると、授乳や離乳、おむつやスキンケア用品等をはじめとする育児用品と子育て支援サービスから構成されます。この分野でのリーディング・ブランドとして国内外から「安全・安心・信頼」であるという高い評価を得ています。また、海外事業も高い売上構成比率となり、中国を中心とした東アジアおよび北米を主軸に、事業拡大を続けています。上海では、スキンケア・トイレタリー商品・乳首等の新生産工場が2008年1月より稼働しています。

半世紀にわたる哺乳研究や、乳幼児発達研究から生まれる絶え間ない商品開発と改良により、ピジョンの育児用品は高品質なブランドとしての認知が浸透しており、市場において高いシェアを得ています。また、全国でのプレママ・イベントの開催、妊娠・育児クチコミ情報ポータルサイト「ピジョン・インフォ」、お客様とのダイレクト・コミュニケーションの強化を図り、高付加価値のサービスを提供しています。

また、ピジョングループの子育て支援サービスは、国内トップの規模になっています。事業所内保育施設の運営受託を中心に積極的な営業活動を展開するとともに、他社との差別化を図るために保育士の人材育成の充実を目的とした「ピジョン・ハートナー・オープンカレッジ」を中心とした保育の質の向上に努めています。2003年3月に子どもの育成や子どもを育てる家庭を支援する社会的取り組みである「次世代育成支援対策推進法」が公布・施行され、子育て支援への関心や取り組みは高まっております。

ヘルスケア事業は、ピジョンが進める基本戦略「三世代マーケティング」の重要事業領域のひとつです。将来の巨大なマーケットとして、ピジョンを支える大きな柱となる事業分野です。事業全てを統括する事業本部を設置し、事業基盤の強化および成長に向けた体制づくりに注力しています。

当社グループの強みは育児事業で培った技術力、情報力です。ピジョンタヒラ株式会社は物流・開発・生産をピジョン本体に吸収し、HHC（ホームヘルスケア）・介護事業本部を設立し、ヘルスケア事業における本社での位置付けを明確にしていく体制づくりを行っています。

また、老化予防用品の新ブランド「リクーブ」を立ち上げ、高齢化社会の進行にともなう市場の拡大に対応した積極的な取り組みを行っています。

ピジョンウィル株式会社のマタニティインナーウェアは、妊娠中もおしゃれに気をつかい、身なりを整えたいという若い世代の女性からの支持を得ています。

また葉酸など、近年、妊娠前から授乳期の女性への認知が高まっているサプリメントや、中国における女性向け用品の発売などにより、業績は順調に推移しています。

## 地域別状況

海外売上高  
178億47百万円

### 売上高／売上比率

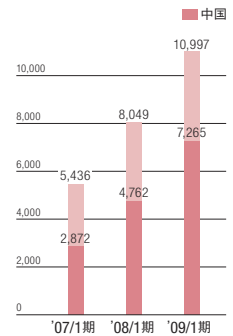
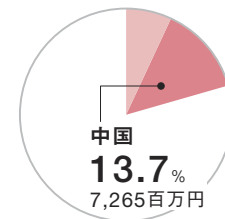
### 売上高の推移 (百万円)

#### 東アジア

中国(含香港)、韓国、シンガポール 他

20.7%

10,997百万円

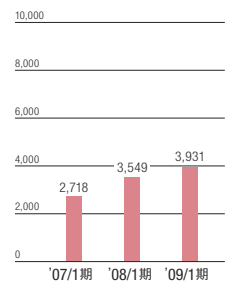
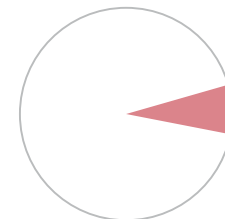


#### 北米

アメリカ、カナダ 他

7.4%

3,931百万円

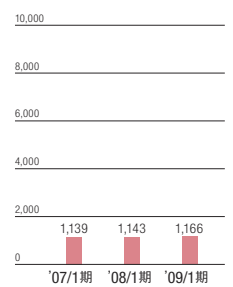
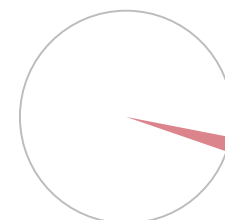


#### 中近東

アラブ首長国連邦 他

2.2%

1,166百万円

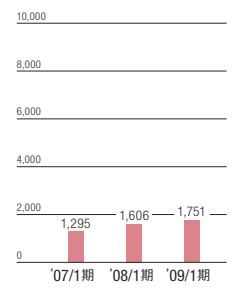
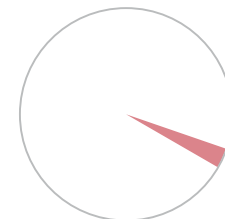


#### その他

イギリス、オーストラリア、南アフリカ 他

3.3%

1,751百万円



# Domestic Baby Care Products

## 国内育児用品事業の展開

### 市場動向および事業環境

出生数の回復基調は見られず、依然として厳しい市場環境です。2007年の出生数は108.9万人であり、2008年の出生数は109.2万人（推計値）と前年を若干上回っておりますが、長期的には緩やかに減少していくと思われまます。

当社の2008年度の事業環境では、秋からの景気後退を要因とする対象顧客層の所得不安、それが原因の買い控えや、安価なPB商品への購買移行が起きています。

また、小売の寡占化、卸売流通の再編等、当社を取り巻く環境変化は一層進んでいると認識しております。

### ピジョンの市場優位性

50年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、育児上の“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。今やピジョンブランドは、業界でのリーディング・カンパニー、リーディング・ブランドとして社会的に認知されています。

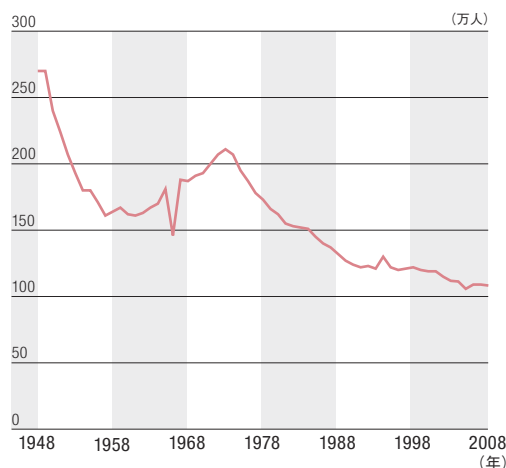
### 事業戦略と具体的施策の数々

景気低迷に伴い個人消費に回復の兆しが見えない環境の中、国内外の売上割合を均衡させるためには、国内育児用品事業においても、海外事業と同様に伸長させなければなりません。そのための具体的施策として、当社が参入していないカテゴリーへの進出や、今後ますますの市場拡大が見込まれるネット販売の強化、ピジョンウィル株式会社と連携し、プレママ（妊娠中の女性）の早い段階における顧客囲い込みを行うための商品発売と販促強化などを検討しています。

その他の収益拡大策として、当社社員に提案営業の教育を行い、その内容を商談に活かしていく取り組みの強化を行っています。さらに、プレママおよび全国の病産院との関係を強化するためのコミュニケーション活動も継続します。

収益拡大にあたり、ドラッグストアのグループ化および大手ベビー専門店の寡占化などによる交渉力の増大、また、上記に伴う利益率の低下やPB商品増大への対応が必要となります。これらへの対策として、ダイレクト・コミュニケーションなど、顧客に対し当社のブランドロイヤリティを高める施策を継続することを最優先と考え、実行しています。

### 日本の出生数



出典：厚生労働省統計より当社にて作成

### 乳幼児1人あたりの1ヶ月平均育児支出比較

項目	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
粉ミルク	1,739	1,794	1,360	1,457	1,460
ベビーフード	810	1,008	875	758	764
牛乳	473	378	352	328	418
おやつ	670	750	567	553	545
その他食費	1,608	2,371	2,010	1,950	1,702
食事関係計	5,300	6,301	5,165	5,047	4,889
衣類・肌着・外出着・くつ等	3,483	4,081	3,862	3,271	3,371
布おむつ・カバー・ライナー等	125	130	156	139	273
紙おむつ	3,290	3,405	3,602	3,166	3,615
布おむつリース	32	9	0	0	0
衣類・おむつ関係計	6,929	7,625	7,620	6,576	7,259
医薬費・薬	516	521	784	428	930
おもちゃ	1,289	1,358	1,453	1,265	1,390
絵本	485	555	527	389	351
おもちゃ・絵本計	1,774	1,913	1,980	1,654	1,741
授乳・離乳食器関連	336	364	422	396	358
入浴・衛生雑貨関連	1,236	1,262	1,182	1,168	1,192
授乳・離乳・入浴・衛生計	1,572	1,626	1,604	1,564	1,550
外出・家具・寝具等	2,030	1,782	2,186	2,823	2,426
支出総計	18,122	19,768	19,339	18,092	18,795

2歳（月齢0～24ヶ月）までの乳幼児をもつ母親に対するアンケート（当社調べ）  
【育児用品についてのアンケート／調査期間：2008年／サンプル数：960人】





## 当期の成果とその評価

国内育児用品事業の売上高は、202億9百万円(前年同期比1.9%減)でした。

母乳パッドを含めた「母乳関連商品」は売上が前期を大きく上回ることができました。これは、お母様方の「母乳で育てたい」という想いに対して、新商品・改良品を発売することでお応えできた表れと考えています。また、「マグマグ」などは、大手ベビー専門店に対して専売品を提供することでシェアを高め、前期以上の成果を残すことができました。

その一方、消耗品の売上高は前期より大幅なマイナスとなりました。原材料価格高騰を鑑み、価格の是正等を行った結果、競合商品との価格差が拡大し、販売数を落としてしまったことが要因として挙げられます。



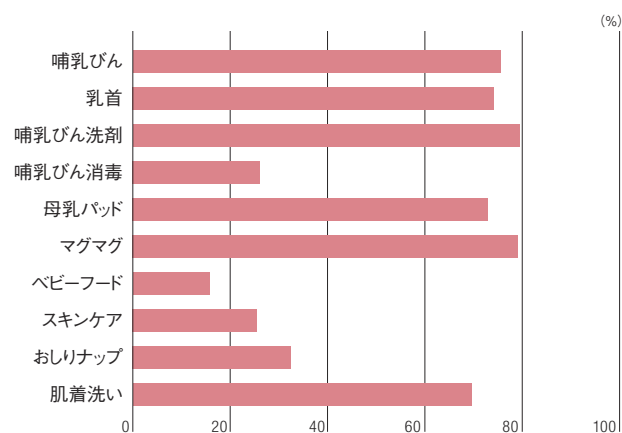
あらゆるアイテムが揃うベビー関連商品

## 今後の展開

当社は50年以上にわたって、世界で最も見る目が厳しい消費者国といわれる日本で認められる商品づくりを行ってきました。国内においては、生活者の方からの信頼による多くのカテゴリでの高いシェアを今後も維持し、さらに今後伸長余地の高いカテゴリの強化と新規カテゴリへの進出を進めていきます。

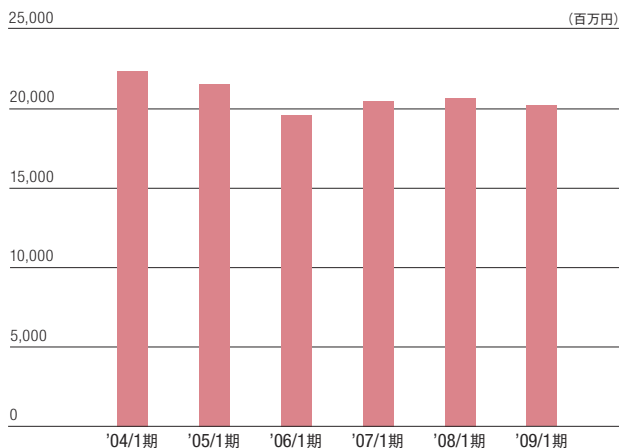
前期の成果を踏まえ、顧客のニーズ変化を捉えた新商品・改良品の発売や、伸長する小売店への商品提供および販売促進の取り組み強化について、引き続き重点的に実施いたします。さらに前期の状況より、消耗品についてはより柔軟な価格政策を採用することで競合他社との価格差を減少させ、加えて販促活動を強化することによって、売上の拡大を図ります。当然、そのために、さらなる調達コストの削減を積極的に行ってまいります。

## 主要商品別マーケットシェア



出典:2009年1月 株式会社インテージPOSデータより「全国ドラッグストアー約5万店」拡大推計

## 国内育児用品事業売上高





# Close Up

## ダイレクト・コミュニケーションの強化

生活者の方へ直接働きかけてブランドロイヤリティを向上させることを目的に、イベント開催やサイト開設などのダイレクト・コミュニケーションに注力しています。

これらの取り組みをこれからもより強化していき、国内事業の拡大につなげます。

### プレママ・イベント

通期で48回実施し、4,000名近いプレママの方にご参加をいただいております。



当社主催のプレママ・イベント

### ピジョンインフォ (Pigeon.info)

妊娠・出産・育児中の女性と赤ちゃんの快適な生活をサポートする国内最大級のクチコミ情報サイトです。月間4,000万ページビューを超え、会員登録数は順調に推移し、2009年1月期末現在40万人を超える会員を獲得しています。



<http://pigeon.info>

### ピジョン・モール (Pigeon mall)

通販サイトのピジョン・モールは、オリジナル品および新規商品等を積極的に投入して売上拡大の基盤づくりに注力し、前年比2桁成長と順調に推移しています。



<http://www.pigeonmall.jp>

# Child Rearing Support Business

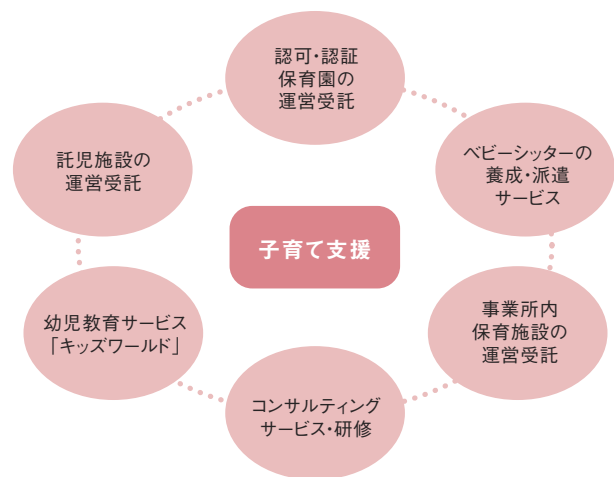
## 子育て支援事業

### 事業環境

働く母親が増えるなか、様々な子育て支援に対する関心は高まり続けています。2003年に公布された「次世代育成支援対策推進法」により、事業所内保育施設の設置需要の高まり等、事業者様の両立支援に向けた動きも活発になりました。世界的に急激な景気減速が起こった2008年後半からは、事業者様において、より多様な支援策の検討が求められるようになっております。

### ビジョンの市場優位性

国内トップの規模を持つビジョングループの子育て支援事業は、認可保育園、認証保育園、事業所内保育施設等の保育施設、キッズワールドをはじめとした幼児教育施設の運営の他、在宅支援のベビーシッターサービスなど、ご利用者の方々に様々なかたちの子育て支援サービスを提供し、皆様から信頼を得ています。



事業所内保育施設

当社の強みは、保育園、ベビーシッター、幼児教育と、子育て支援に関わる様々なニーズに対応できることです。また、スタッフに対する研修を充実させ、本事業を直接担う人材の層が厚いことも強みのひとつです。

### 事業戦略

質の高いスタッフによる、民間ならではの付加価値を伴う保育・教育サービスの提供により、常に質の伴った事業拡大を図っていきます。

市場で支持される事業者であり続けるため、保育士の教育体制「ビジョン・ハートナー・オープンカレッジ」についても継続し、より一層の保育の質の向上に努めます。

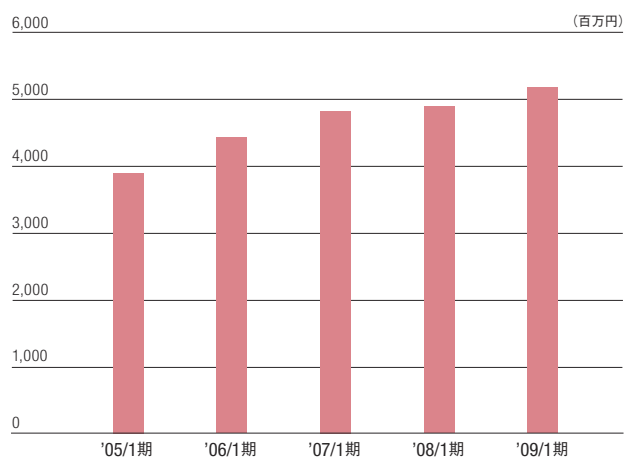
また、ケガ・事故等のリスクに対しては、大切なお子様の命をお預かりしているという強い認識のもと、徹底して安全・安心な施設環境整備と事故の未然防止策を実施しております。

### 当期の成果とその評価

子育て支援事業の売上高は、50億79百万円（前期比4.3%増）でした。

この結果は、当社の提供する豊富なサービスメニューにより、利用者のニーズに対応できている点が評価されたものと考えています。特に、事業の中心的活動のひとつである事業所内保育施設については、7園を新規受託し、運営を開始いたしました。

### 子育て支援サービス事業売上高



# Nursing Care Products & Service

## ヘルスケア事業

### 市場の動向と事業環境

日本の65歳以上人口は、2008年10月現在の推計で2,821万人となり、2007年の2,744万人から77万人増えました(総務省統計局資料「人口推計」)。

2006年には介護保険法の改正により予防重視システムへの積極的な転換が図られ、2010年には介護関連は11兆円の市場との予測も出ています。2015年には4人に1人が65歳以上という高齢化社会を迎えます。世界に類を見ない急速な高齢化を背景に、市場規模は着実に拡大していますが、それゆえに競合各社の商品上市や営業活動も活発で新規参入事業者も数多く、競争環境は熾烈です。また米国の経済混乱に端を発した国内消費の冷え込みの影響も少なからず現れており、顧客の商品選択眼が厳しくなっていると認識しています。

### ピジョンの市場優位性

当社は介護用品について、排泄・入浴・衛生・食事・寝具・移動等多数のカテゴリにおいて商品展開をしており、小売店向けおよび施設向けの両方の販売ルートを持っています。加えて、顧客の未充足ニーズを的確に切り出す調査能力と商品企画力、そしてベビー用品開発で培った品質管理レベルの高さが当社の強みであると認識しています。商品開発の背景に、基礎研究に裏付けられたエビデンスを持っていることも事業を下支えする強みといえます。

### 事業戦略

グループでの事業運営体制のもと、販売力やマーケティング力を強化します。老化予防用品の新ブランド「リクープ」においては、引き続き商品アイテム拡充や新しい売り場提案であるリクープ

コーナーの展開拡充等、ブランド育成に経営資源の積極的な投入を行います。また、介護用品においては「ハビナス」へのブランド統合や商品の統廃合を完了させ、流通チャネルの整備を着実に実行し、既存事業の生産性・収益性の改善を進めます。

事業リスクとしては、尿とりパッド等の介護用排泄紙製品が、競合メーカーの強力な製品の存在や登場によりシェアダウンすることが挙げられますが、販売戦略の練り直しと独自性のある商品上市を指向することによって付保を図っています。

### 当期の成果とその評価

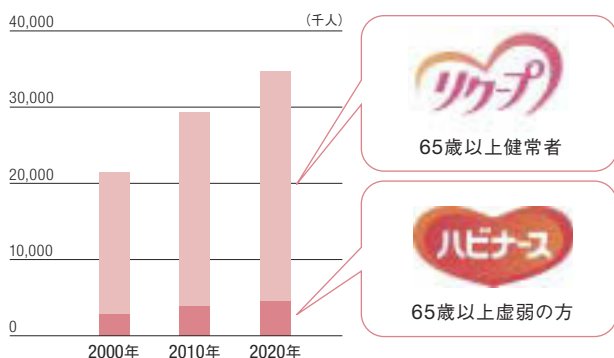
当期は、介護用品で売上高58億39百万円(前期比2.8%増)、介護支援サービスは売上高5億82百万円(前期比6.7%増)、合計で売上高64億22百万円(前期比3.1%増)となりました。

「ハビナス」については、従来より課題となっていました連結子会社ピジョンタヒラ株式会社とのブランド統合、商品統廃合も順調に進捗しました。また、当期は特に「スキンケア用品」が好調でした。もともと競争力がある商品カテゴリーですが、施設・病院ルートを担当するピジョンタヒラ株式会社での拡売に注力した結果、大きく売上高を伸ばし、グループ(HHC・介護事業本部)全体の成果を大きく底上げできました。一方で、「尿とりパッド」や「紙おむつ」などの排泄紙製品が前期を下回りました。これは競争環境の激化と急速に進むコモディティ化に対して、十分な対応ができなかったためと考えています。

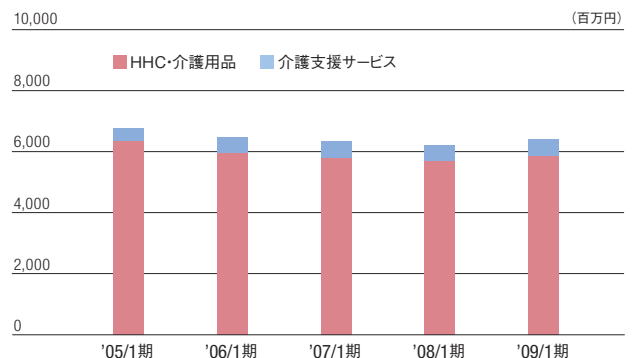
2007年8月に立ち上げました新ブランド「リクープ」については、「負担軽減サポーター」が好調でした。これは商品そのものに特徴があり、それを販売力のある小売企業にお取り扱いいただいたこと、また、ターゲットを女性に絞り込んだ宣伝販促活動を展開したことなどが好調の要因と考えています。

### 日本の将来人口推計(65歳以上)

当社調べ



### ヘルスケア事業売上高





## 今後の展開

HHC・介護事業が当社国内事業のなかで求められる役割はますます収益拡大と認識しており、今後も事業規模拡大を目指します。

「リクープ」においては新商品を継続上市していくとともに、ブランディング活動を強化して顧客認知を進めていきます。「ハビナー

ス」においては強みを有するスキンケアや食事関連商品の上市を通じて商品ラインアップの充実を図るとともに、小売店・施設・病院への営業活動をさらに強化していきます。

また、50歳からの健康と家庭介護の情報を提供するサイトである「Pigeon-hhc.info」についても、充実度と利便性のさらなる向上を図ってまいります。

# Close Up

## 「リクープ」ブランドとPigeon-hhc.infoについて

### 「リクープ」ブランドについて

「リクープ」は健康な高齢者と軽度要介護者を対象にした老化予防ブランドです。運動能力の維持に歩くことはとても効果的なことから、「歩く」をテーマにした商品や、暮らしをサポートする商品を通して加齢による身体機能の衰えを防いだり、身体機能の衰えにより生じる“お困りごと”を解決・解消し、健康でポジティブな生活を応援するブランドです。「リクープ」は、英語(recoup)で「取り戻す、回復する」という意味です。

当期のHHC・介護用品売上高におけるリクープ商品の比率は20%を超え、計画以上の実績を残すことができました。成功要因としては顧客ニーズに合致した商品を上市できたことと、ターゲット顧客を女性に絞り込んだため、マーケティング活動を効率的に行うことができたことが奏功したと考えています。

今後は、新商品を継続上市していくとともに、ブランディング活動を強化し、顧客への認知を進めていきます。ブランディング活動は「啓発イベントの実施」「リクープ専用カタログの配布」「雑誌広告」「小売店における専用コーナーの設置」「ホームページのリニューアル」を軸に展開します。また、イメージキャラクターに、60～70代の女性から圧倒的な支持を得ている女優の香山美子さんを起用し、各施策の効果増大を図ります。

現在は「歩行補助関連用品」や「口腔衛生関連用品」を中心に、「高齢者の外出支援」を主なテーマに商品展開をしていますが、中長期的にはその他の“加齢に伴う様々なお困りごと”を解決するために、商品展開の幅を広げ、事業を拡大していく考えです。

介護用品ブランドである「ハビナース」との比較においては、競争戦略よりも成長戦略の持ち方が重要と考えています。当期は販売チャネル(顧客とのタッチポイント)の多様性が不足していたために、商品によっては十分な販売実績を残せませんでしたので、今後は新しい販売チャネルの開発を重点課題として取り組んでいく考えです。



### 「Pigeon-hhc.info」について

現時点における「リクープ」や「ハビナース」の顧客のインターネット利用率は、ベビー用品の顧客(プレママ&ママ)に比べると高いものではありませんが、その利用率は今後着実に上昇していくものと推測しています。

現在のPigeon-hhc.infoにつきましては、情報提供が主な目的となっており、サイトをご覧いただく方にとって、必ずしも使い勝手のよいものとはいえない状況です。また、情報の更新スピードも充分とはいえません。今後はコンテンツの充実に加え、情報更新も適時に行える社内体制を構築し、サイトをご覧いただく皆様にとって、使い勝手のよいものへとリニューアルを推進します。

# Women's Care Products / Others

## 女性ケア用品／その他事業

### 事業環境と市場性

女性ケア用品／その他事業では、妊娠・出産・育児期の栄養補助食品であるサプリメントやマタニティインナーウェア等を取り扱っています。購入ターゲットとなる女性の平均初婚年齢が28.2歳と年々遅くなり、女性の20歳台での出産が大幅に減る一方、30歳台での出生率は高まっています。さらに女性の教育水準が高くなり、社会進出も盛んになったことから、商品の選択眼が高度化する傾向にあり、商品購入チャネルの多様化が進んでいます。

### 当期の成果とその評価

当事業の売上高は40億5百万円(前期比8.6%増)となりました。当事業は、マタニティのインナーウェアを製造販売する連結子会社ピジョンウィル株式会社の業績拡大および妊娠・出産・育児期の栄養補助食品であるサプリメントのラインアップ増強、さらには、中国における女性向け用品の発売等により、順調に業績を伸ばしております。



中国で展開する女性ケア商品

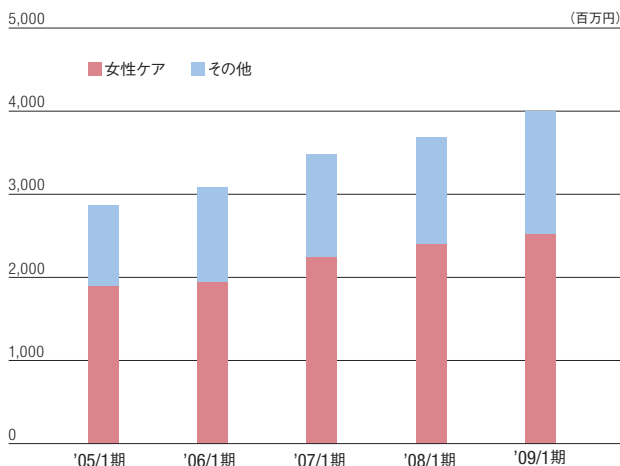
当社のサプリメント(葉酸)は前期比121%と伸長し、トップシェアとなっております。これは、ピジョンというブランドへの信頼感や、商品自体の機能が受け入れられたことによるものと考えています。一方、ボディスキンケア用品ではシェアを落としました。これは女性の選択眼の多様化による顧客の流出に起因するものと分析しております。

### 今後の展開

今後は、伸長している「葉酸」のラインアップ強化およびドラッグストア内における「サプリメント売場」でのさらなる展開を実施していきます。

事業リスクとしては、サプリメントについて大手メーカーが参入してくることが挙げられますが、「葉酸はピジョン」という広告宣伝の強化により、確固たる地位を築くこと目指します。また、ネット販売の強化も同時に行ってまいります。

### 女性ケア用品／その他事業売上高



## Close Up

### ピジョンウィル株式会社

ピジョンウィル株式会社については、国内少子化の影響を受けながらも売上は微増傾向で推移しています。今後もピジョンブランドの強みを活かした販促の強化と機能に加え、デザイン性を向上させた商品面の強化により、業績拡大を図ります。



# Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

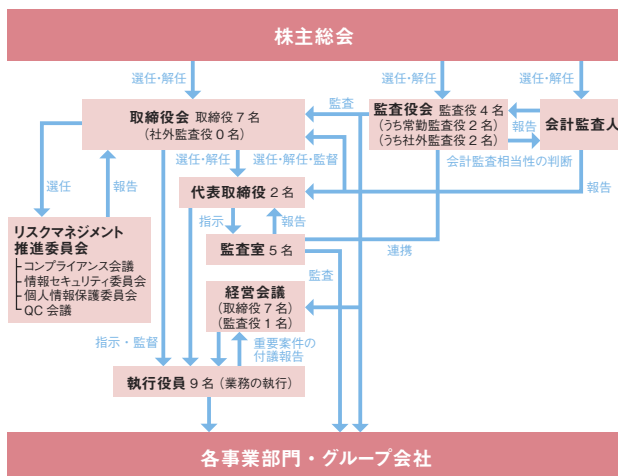
ピジョングループの役員、社員は社は「愛を生むは愛のみ」のもと、企業活動のあらゆる場面において、常に高い倫理観をもち、コンプライアンス重視の経営を推進し、企業としての社会的責任を果たすことを宣言しています。また、継続的に企業価値を向上させていくためには、経営の効率性と透明性を向上させ、株主価値、顧客価値、社員価値のバランスを取りながら経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化が極めて重要であると認識し、当社はコーポレート・ガバナンスの充実に向けて様々な取り組みを実施しております。

## コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役設置会社です。取締役は7名で社外取締役はおりません。また、監査役は4名で、その内社外監査役は2名となっております。また、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。7名の取締役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。

さらに、2000年より経営の管理監督を担う取締役とは別に業務の執行責任を担う執行役員制度を導入し、「経営の意思決定および監督機能」と「業務執行機能」を分離することにより業務執行責任を明確化しています。また、本部長制の導入により経営課題に関する意思決定を迅速に行うなど、経営の効率化を図っております。

## コーポレート・ガバナンス組織図



## コンプライアンス体制の推進

コンプライアンス体制強化のため、従来より設置しておりました社内通報制度「スピークアップ窓口」に加え、2008年7月に取引先通報制度として新たに「ピジョン・パートナーズライン」を設置いたしました。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に配慮した上で、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備しております。

2008年2月には「電子レンジスチーム消毒バック 出し入れ簡単」の自主回収開始を契機として、事故の再発を防止し品質管理の徹底を図るために、代表取締役社長を議長とする「QC会議」を設置し、社内システムを整備いたしました。

今後は、さらなる内部統制の強化に努め、コンプライアンスおよびリスク管理の徹底を図ることにより経営品質の向上を目指してまいります。

## リスクマネジメントの徹底

ピジョングループにはリスクを一元的に管理するリスクマネジメント推進委員会があります。リスクを識別・評価し、対応策を検討する旨を内部統制システム基本方針において明文化するとともに、「コンプライアンス会議」「情報セキュリティ委員会」「個人情報保護委員会」「QC会議」の活動内容と方針がリスクマネジメント推進委員会に報告される仕組みを整備しております。

## 個人情報保護

商品・サービス・情報をお客様にお届けする上で、情報セキュリティと個人情報保護を重要課題のひとつとして位置付け、その向上に取り組んでいます。財団法人日本情報処理開発協会が、個人情報の取り扱いに対して適切な保護措置を実施している事業所を認定する「プライバシーマーク制度」に対しては、「個人情報保護委員会」を組成し、全社的な取り組みを行いました。その結果、2005年7月にプライバシーマークの付与認定を受け、現在も更新が認定されています。

# Corporate Social Responsibility

## ピジョングループのCSR活動

### CSR活動の考え方

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全ての人々に対し、経営理念である「愛」を具体的な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。また、事業活動そのものがCSRの側面を持っていると考えており、その認識に基づいて植樹等の活動も積極的に行っております。

そして、全てのステークホルダーを「お客様」と捉え、全てのステークホルダーの方との良好なバランスを保っていくことがCSR活動であり、企業価値を高めることになると考えます。

### 何故、赤ちゃん誕生記念育樹なのか？

社是である“愛を生むは愛のみ”に沿ったピジョンらしい社会貢献活動をしたいとの思いから、1986年「赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーン」がスタートしました。この活動は、“育児と育樹、心は同じ”をスローガンに、赤ちゃんを育てること(育児)と木を育てること(育樹)が、どちらも周囲の人達の温かい愛情に守られて成人(成木)になっていく、相通じるものであるという考えに基づいています。

茨城県常陸大宮市(旧美和村内)の「ピジョン美和の森」に毎年3,500～6,000名分の苗木を植樹し、22回目を迎えた2008年には植林した木が計9万本、第1回に植えた木は10メートルの高さになり、総面積は30ヘクタール(東京ドーム6個分)を上回る広さになりました。2007年秋にはピジョン全社員による植樹も行い、豊かな森づくりを目指しています。なお「すくすくハウス」(美和の森にある休憩施設)に設置された名簿には、育樹キャンペーンに当選されたお子様全員のお名前を記しています。



第23回赤ちゃん誕生育樹キャンペーン

### 発明協会主催「未来の科学の夢 絵画展」

ピジョンの株主様向け報告書の表紙には社団法人発明協会主催の「未来の科学の夢 絵画展」の受賞作品を毎回使用しています。これはピジョンの創業者故 仲田祐一が幼児の創造性育成のために同協会に基金を寄贈したことから始まった取り組みです。基金をもとに1983年第5回に新設された幼稚園の部では、毎年、特別賞・優秀賞を受賞した幼稚園に同協会を通じて「仲田祐一奨励金」を贈る活動が続けられています。ピジョンはこの奨励金と活動への寄付を継続し、夢と未来を感じさせる子どもたちの絵を、株主の皆様にご紹介したいと考えております。



第31回「未来の科学の夢 絵画展」表彰式

### お客様のために

#### 〈お客様中心の経営〉

ピジョンは、お客様中心の経営を主眼に業務を営んでいます。お客様の子育て中の不安・不便を軽減・解消する「Baby Care Solutions」をテーマに事業を展開しており、商品のみでなく、様々なサービスを提供しています。妊娠および育児中の女性を主にサポートする情報交換・収集の育児ポータルサイトを運営し、お客様参加型の様々なコンテンツ提案をすることで1ヶ月に4,000万ページビューのご利用を得ています。

また、赤ちゃんが生まれる前からお役に立てるよう、プレママ・スクールをはじめとするプレママ・イベントを全国で展開しています。長年の乳幼児発達研究のデータに基づき、詳細かつ豊富な育児情報を常に発信し続けています。

ヘルスケア事業においても、衰えていくメカニズムを研究し、加齢により生じる“お困りごと”を解消する商品を展開しています。





## お得意先のために

### 〈世界に通じる商品を提供〉

ピジョン商品を販売いただくお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、プレママ用品等）を取り扱っていただくお得意先様はドラッグストア、赤ちゃん専門店、スーパー、ホームセンター、デパート、老人ホーム、病院等多岐にわたっております。海外では育児用品を中心にデパート、赤ちゃん専門店で販売していただいています。その品揃えの豊富さは世界でも稀に見る企業として定評があります。

## 地球環境のために

### 〈育樹キャンペーンの環境効果〉

植樹活動に伴う自然環境への貢献には以下のようなものがあります。

#### ●水源かん養への貢献

森林は、森林内に一時的に水を貯め、森林外にゆっくり流すことにより、河川の流量を平準化し、洪水や渇水の緩和、水質の浄化に役立っています。

#### ●土砂流出防止への貢献

森林は、落ち葉や森林内の植生によって土壌を覆うことで、雨水による土壌の侵食や流出を防いでいます。

#### ●二酸化炭素の吸収・貯蔵への貢献

森林の樹木は、光合成を行うことにより、大気中の二酸化炭素を吸収して、有機物を生成し、樹木の幹等に貯蔵し、地球温暖化の防止に寄与しています。

### 〈環境に配慮した商品〉

#### ●おしっこ吸収ライナー

「おしっこ吸収ライナー」をパンツ型紙おむつにセットして使用することで、おむつの使用枚数を約半分に減らすことができ、ゴミの削減につながります。

#### ●哺乳びん野菜洗い

30年前に開発した哺乳びん用洗剤「哺乳びん野菜洗い」は100%食品用原料成分でできており、安全性と環境性を兼ね備えています。



### 〈認証取得〉

ピジョングループでは国内物流拠点の筑波事務所および生産拠点の一部において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。

## 地域社会のために

製品仕入れ・保管・発送および返品の仕分け・再生を行なっているピジョン筑波事業所では、2000年12月から本格的に環境活動を開始しました。現在では、全社員が日常業務の中で当たり前に環境活動に取り組む意識が定着しています。

## 従業員のために

ピジョンでは「企業価値は、株主価値・顧客価値・従業員価値の総和である」と位置付けています。より質の高い商品を送り出すために、社員が働きやすい環境の中で職務に専念することが必要であり、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ます。そうした考えのもと、環境整備のための仕組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。

その一環として、従業員の子育て支援のための制度拡充を進めています。2006年2月から1ヶ月有給での育児休業制度を新設した結果、男性の育児休業の取得が進み、男性の育児休業も当たり前に取得できる職場環境へ一歩前進しました。他の取り組みと合わせて、2007年4月には「次世代育成支援対策推進法」の2007年認定事業主となりました。

## 情報開示への取り組み

透明な企業経営を通じて、株主の皆様に適切な利益を還元することは、企業の基本的な使命と考えます。そのためには、明確な経営方針のもとで事業活動に取り組むとともに、経営状況や新たな事業活動の開始などは適切に情報開示して、株主・投資家の皆様とコミュニケーションを取りながら経営に反映させていくことが重要であると考えています。

### 事業全般の概況と経営成果

#### 〈当期の事業環境〉

当社グループが主に事業を展開する国内育児用品市場におきましては、出生数、婚姻数が共に前年実績を上回るという推計が厚生労働省から公表されておりますが、継続的な好転は見込めない状況であり、引き続き厳しい環境にあります。また、世界的な金融危機の深刻化等により、世界景気も厳しさを増す状況でした。このような事業環境のもと、グループ全体の売上高は、530億92百万円（前期比7.8%増）と良好な成果を上げる事ができました。

#### 〈損益分析〉

売上原価は、年度前半の原油価格高騰に伴う原材料価格の高騰等により、329億27百万円（前期比7.6%増）となりましたが、相対的に利益率の高い海外事業の伸長により、結果、売上総利益は201億64百万円（前期比8.2%増）と、売上高を上回る水準で伸長いたしました。

販売費及び一般管理費は、将来の成長に向けた積極的な投資と、費用対効果を厳格に査定したコスト削減施策のバランスを重視した結果、158億95百万円（前期比2.9%増）となりました。広告宣伝費は、新規商品やダイレクト・コミュニケーション活動の一環としての各種サイトの拡充向けに、1億69百万円増加いたしました。

また、事業拡大に伴い従業員数は、前年同期末の2,087名から2,226名と増加したものの、人件費につきましては1億7百万円の増加に止めるなど経費のコントロールに努めた結果、営業利益は42億69百万円（前期比33.7%増）と大幅に伸長いたしました。海外事業が

大きく伸長したにも拘らず、前期91百万円計上した為替差損も当期9百万円に減少する等、営業外損益がほぼ拮抗したことから、経常利益も営業利益とほぼ同水準の42億93百万円（前期比35.1%増）となりました。

投資有価証券評価損として1億53百万円、商品自主回収関連費用として94百万円計上したこと等から、当期末の特別損失として2億89百万円計上したものの、当期純利益は28億54百万円（前期比94.0%増）と、ほぼ倍増いたしました。

### 財政状態に関する分析

#### 〈資産〉

資産残高は、384億7百万円となり、前連結会計年度末と比べ9億66百万円（前期比2.6%増）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16億22百万円（前期比37.3%増）増加、受取手形及び売掛金が4億17百万円（前期比4.3%増）増加、たな卸資産が2億7百万円（前期比4.7%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、建設仮勘定が3億90百万円（前期比64.3%減）減少、機械装置及び運搬具が3億67百万円（前期比15.4%減）減少、のれんが91百万円（前期比10.0%減）減少したことによるものです。

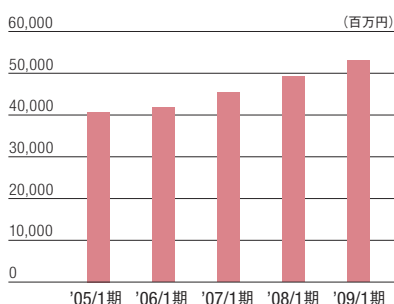
#### 〈負債〉

負債残高は、140億83百万円となり、前連結会計年度末と比べ4億73百万円（前期比3.5%増）増加となりました。流動負債の減少の主

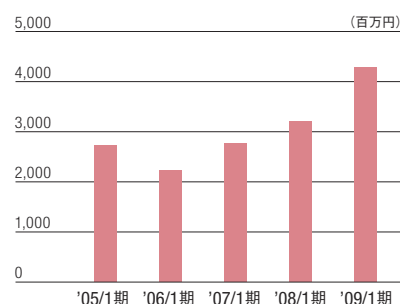
（百万円）

セグメント別の概況	08 / 1 期				09 / 1 期			
	金額	構成比	前期比	総利益率	金額	構成比	前期比	総利益率
連結売上高	49,237	100.0%	108.7%	37.9%	53,092	100.0%	107.8%	38.0%
育児用品（国内）	20,602	41.9%	100.9%	39.6%	20,209	38.1%	98.1%	39.6%
育児用品（海外）	13,849	28.1%	134.8%	48.3%	17,374	32.7%	125.5%	48.6%
子育て支援サービス	4,869	9.9%	101.3%	13.6%	5,079	9.6%	104.3%	11.2%
HHC・介護用品	5,680	11.5%	98.0%	30.2%	5,839	11.0%	102.8%	29.2%
介護支援サービス	545	1.1%	103.7%	19.7%	582	1.1%	106.7%	14.4%
女性ケア用品	2,396	4.9%	107.1%	37.2%	2,515	4.7%	104.9%	36.6%
その他	1,291	2.6%	103.9%	31.6%	1,490	2.8%	115.4%	28.9%
上記の内、海外事業	14,349	29.1%	135.5%	48.5%	17,847	33.6%	124.4%	48.7%

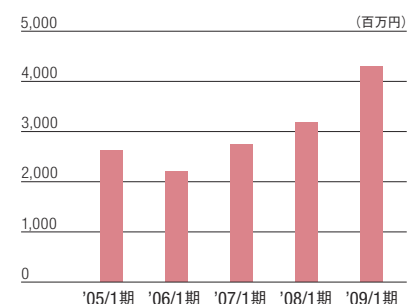
### 売上高



### 営業利益



### 経常利益





な要因は、1年以内返済予定長期借入金が10億40百万円減少、支払手形及び買掛金が5億41百万円(前期比10.4%減)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、長期借入金13億19百万円を新たに借り入れたことによるものです。

#### 〈純資産〉

純資産残高は、243億24百万円となり、前連結会計年度末と比べ4億93百万円(前期比2.1%増)増加となりました。

#### 〈健全な財務内容〉

当社グループの当期末における現金および預金の残高は、59億72百万円であるのに対し、有利子負債は新たな長期借入金を含め31億39百万円であり実質無借金経営となっております。当期末の自己資本比率は62.3%と引き続き高い水準を維持しております。この事実は現在のような世界的信用収縮の下にあっても、積極的な投資を継続できる背景となっております。

### キャッシュ・フロー

#### 〈営業活動によるキャッシュ・フロー〉

営業活動による資金の増加は、42億6百万円(前期比13.4%増)となりました。これは税金等調整前当期純利益が40億20百万円(前期比43.6%増)、減価償却費が16億26百万円(前期比5.1%増)となったものの、売上債権の増加額が12億67百万円(前期比370.6%増)、法人税等の支払額が9億32百万円(前期比18.3%減)となったこと等によるものです。

#### 〈投資活動によるキャッシュ・フロー〉

投資活動による資金の減少は、12億79百万円(前期比47.6%減)となりました。これは定期預金の払戻による収入が4億71百万円となったこと等の増加要因はあったものの、有形固定資産の取得による支出が13億73百万円(前期比20.0%減)となったこと等によるものです。

#### 〈財務活動によるキャッシュ・フロー〉

財務活動による資金の減少は、1億10百万円(前期比35.7%減)となりました。これは、長期・短期の借入および返済による資金の増加が5億6百万円(前期比25.2%増)、配当金の支払額が7億67百万円(前期比37.8%増)となったこと等によるものです。

#### 〈ROA, ROE〉

当社では収益性と資本効率の一段の改善を企図し、自己資本当期利益率(ROE)を経営指標として採用しておりますが、当期末のROEは前期末の6.4%から5.7ポイント上昇し、当期末の時点で既に、今中期経営計画の目標値である12.0%を上回りました。今後もこの数値を恒常的に、しかも最低限の数値とすべく一層の経営努力を重ねてまいります。なお、当期末における総資産経常利益率(ROA)は、前期末の8.7%から2.6ポイント上昇し11.3%となりました。

### 株主還元の見直しと施策

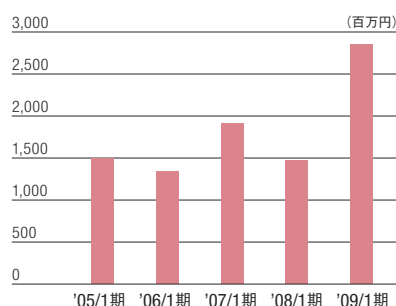
株主の皆様への利益還元を経営の重要施策として位置付けており、中期的な経営環境の変化や当社グループの事業戦略を勘案して財務基盤の充実に回りつつ、剰余金の配当などにより積極的な利益還元を行うことを基本方針としております。また、内部留保金につきましては、財務体質の強化に止まらず、新規事業投資や研究開発投資のほか、生産能力増強、コスト削減、品質向上などのための生産設備投資など、経営基盤強化と将来的なグループ収益向上のために有効に活用してまいります。

株主の皆様への利益還元に関する目標としましては、昨年3月に発表いたしました第三次中期経営計画において、その最終営業期である第54期(2011年1月期)の連結総還元性向を50%と定めており、株主の皆様への利益還元策の一層の充実、強化を目指しております。そのような方針のもと、当期における中間配当金につきましては1株につき普通配当23円を実施しており、期末配当金につきましては1株につき普通配当32円といたしました。その結果、当期における年間配当金は、1株につき55円(普通配当55円、前期比27円増配)となりました。

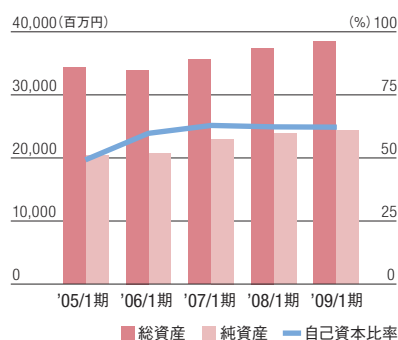
### 次期の見通し

当社グループが策定いたしました「第三次中期経営計画」(2009年1月期～2011年1月期)「GLOBAL Companyへの飛躍」の2年目として、その基本方針に基づき業容拡大に邁進いたします。なお、当社グループの次期業績見込みにつきましては、売上高560億円(前期比5.5%増)、営業利益44億円(前期比3.1%増)、経常利益43億500百万円(前期比1.3%増)、当期純利益は30億円(前期比5.1%増)を見込んでおります。

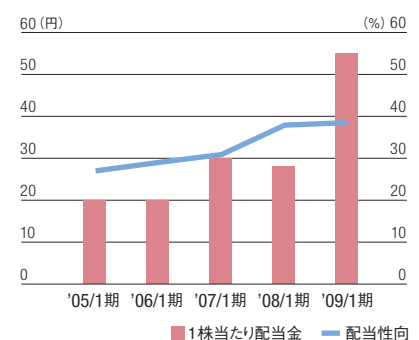
#### 当期純利益



#### 総資産／純資産／自己資本比率



#### 1株当たり配当金／配当性向



# Financial Data

## 連結財務データ

### 連結貸借対照表

(百万円)

科目	期別	2005年1月期	2006年1月期	2007年1月期	2008年1月期	2009年1月期
<b>資産の部</b>						
現金及び預金		2,768	1,903	2,680	4,350	5,972
受取手形及び売掛金		8,597	7,643	9,353	9,701	10,118
有価証券		—	—	6	—	—
たな卸資産		3,427	4,437	4,154	4,433	4,641
その他流動資産		951	1,275	1,012	910	898
〈流動資産合計〉		15,744	15,260	17,207	19,395	21,630
有形固定資産合計		13,299	13,358	13,340	14,124	13,308
無形固定資産合計		3,170	3,035	2,580	1,741	1,544
投資その他の資産合計		2,167	2,284	2,519	2,180	1,923
投資有価証券		1,067	1,214	1,513	1,464	1,268
〈固定資産合計〉		18,637	18,677	18,440	18,045	16,777
〈資産合計〉		34,382	33,937	35,648	37,441	38,407
<b>負債の部</b>						
支払手形及び買掛金		6,160	4,627	4,510	5,216	4,674
未払金		1,258	1,840	2,271	2,212	2,341
未払法人税等		753	439	500	373	426
賞与引当金		517	484	511	509	522
その他流動負債		2,428	4,182	2,359	3,755	3,278
〈流動負債合計〉		11,119	11,574	10,154	12,065	11,243
長期借入金		1,473	121	1,040	—	1,319
その他固定負債		1,405	1,484	1,459	1,544	1,520
〈固定負債合計〉		2,878	1,606	2,499	1,544	2,839
〈負債合計〉		13,998	13,181	12,654	13,610	14,083
〈少数株主持分〉		386	443	—	—	—
<b>資本の部</b>						
資本金		5,199	5,199			
資本剰余金		5,145	5,146			
利益剰余金		10,149	11,052			
その他有価証券評価差額金		△5	38			
為替換算調整勘定		△431	△204			
自己株式		△60	△920			
〈資本合計〉		19,997	20,312			
資本金				5,199	5,199	5,199
資本剰余金				5,165	5,167	5,180
利益剰余金				12,475	13,389	15,484
その他有価証券評価差額金				34	△5	0
為替換算調整勘定				226	242	△1,493
自己株式				△649	△624	△442
少数株主持分				541	462	396
〈純資産合計〉				22,993	23,831	24,324
〈負債、少数株主持分及び資本合計〉				35,648	37,441	38,407

(注)百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

## 連結損益計算書

(百万円)

科目	期別	2005年1月期	2006年1月期	2007年1月期	2008年1月期	2009年1月期
売上高		40,719	41,747	45,307	49,237	53,092
売上原価		25,047	26,112	28,180	30,597	32,927
売上総利益		15,672	15,634	17,127	18,640	20,164
販売費及び一般管理費		12,957	13,419	14,373	15,447	15,895
営業利益		2,714	2,215	2,754	3,192	4,269
営業外収益		339	364	351	404	406
営業外費用		431	378	360	419	381
経常利益		2,621	2,200	2,745	3,177	4,293
特別利益		168	56	1,274	120	16
特別損失		177	72	713	497	289
税金等調整前当期純利益		2,613	2,184	3,305	2,800	4,020
法人税、住民税及び事業税		980	682	974	971	1,041
法人税等調整額		46	92	347	261	△26
少数株主利益		91	66	68	96	150
当期純利益		1,494	1,342	1,916	1,471	2,854

(注) 百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

## 連結株主資本等変動計算書

(千円)

	株主資本				株主資本 合計	評価・換算差額等			少数株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		その他有価 証券評価差額金	為替換算 調整勘定	評価・換算 差額等合計		
2007年 残高(千円)	5,199,597	5,165,498	12,475,585	△649,429	22,191,250	34,910	226,381	261,291	541,080	22,993,623
連結会計年度中の変動額										
剰余金の配当	—	—	△557,171	—	△557,171	—	—	—	—	△557,171
当期純利益	—	—	1,471,131	—	1,471,131	—	—	—	—	1,471,131
自己株式の処分	—	1,864	—	27,111	28,976	—	—	—	—	28,976
自己株式の取得	—	—	—	△1,744	△1,744	—	—	—	—	△1,744
株主資本以外の項目 の連結会計年度中の 変動額(純額)	—	—	—	—	—	△40,496	15,804	△24,691	△78,917	△103,609
連結会計年度中の 変動額合計(千円)	—	1,864	913,960	25,366	941,191	△40,496	15,804	△24,691	△78,917	837,581
2008年 残高(千円)	5,199,597	5,167,362	13,389,545	△624,063	23,132,442	△5,586	242,186	236,599	462,162	23,831,205
連結会計年度中の変動額										
剰余金の配当	—	—	△759,019	—	△759,019	—	—	—	—	△759,019
当期純利益	—	—	2,854,390	—	2,854,390	—	—	—	—	2,854,390
自己株式の処分	—	12,884	—	188,136	201,021	—	—	—	—	201,021
自己株式の取得	—	—	—	△7,009	△7,009	—	—	—	—	△7,009
株主資本以外の項目 の連結会計年度中の 変動額(純額)	—	—	—	—	—	5,335	△1,735,708	△1,730,373	△65,624	△1,795,997
連結会計年度中の 変動額合計(千円)	—	12,884	2,095,370	181,127	2,289,382	5,335	△1,735,708	△1,730,373	△65,624	493,384
2009年 残高(千円)	5,199,597	5,180,246	15,484,915	△442,935	25,421,824	△251	△1,493,521	△1,493,773	396,538	24,324,589

(注) 千円未満の数字は切り捨てて表示しています。

## 連結経営指標

科目	期別	2005年1月期	2006年1月期	2007年1月期	2008年1月期	2009年1月期
<b>収益性</b>						
売上高総利益率(%)		38.5	37.5	37.8	37.9	38.0
売上高営業利益率(%)		6.7	5.3	6.1	6.5	8.0
売上高経常利益率(%)		6.4	5.3	6.1	6.5	8.1
総資産営業利益率(%)		8.4	6.5	7.9	8.7	11.3
総資産経常利益率(%)		8.1	6.4	7.9	8.7	11.3
自己資本当期利益率(%)		7.7	6.7	9.0	6.4	12.1
売上高原価率(%)		61.5	62.6	62.2	62.1	62.0
<b>安全性</b>						
流動比率(%)		141.6	131.8	169.5	160.8	192.4
固定比率(%)		93.2	92.0	82.1	77.2	70.1
固定長期適合率(%)		81.5	85.2	73.9	72.4	62.7
株主資本比率(%)		58.2	59.9	63.0	62.4	62.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)		31.4	43.4	61.3	73.6	59.5
有利子負債依存度(%)		8.7	9.9	6.5	7.3	8.2
有利子負債利率(%)		3.2	1.6	1.6	1.8	2.5
<b>効率性</b>						
総資本回転率(回)		1.3	1.2	1.3	1.4	1.4
売上債権回転日数(日)		77.1	67.1	75.4	71.9	69.6
たな卸資産回転日数(日)		50.1	62.0	53.8	52.9	51.4
買入債務回転日数(日)		90.0	64.1	58.4	62.2	51.8
<b>成長率</b>						
増収率(前年比)		19.2	2.5	8.5	8.7	7.8
経常利益伸び率(前年比)		4.7	△16.1	24.8	15.7	35.1
<b>その他</b>						
発行済株式数(千株)		20,275	20,275	20,275	20,275	20,275
1株当たり当期純利益(円)		74.2	67.8	97.0	73.9	142.8
1株当たり株主資本(円)		989.4	1,029.4	1,128.70	1,173.9	1,195.4
1株当たり配当金(円)		20.0	20.0	30.0	28.0	55.0
配当性向(%)		21.5	32.8	25.7	37.9	38.5
株主資本配当率(%)		1.6	2.2	2.2	2.4	3.2
従業員数(人)		1,840	2,008	2,018	2,087	2,226

(注)発行済株式数・1株当たり配当金・従業員数を除き小数点第3位の数字は四捨五入しています。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

科目	期別	2005年1月期	2006年1月期	2007年1月期	2008年1月期	2009年1月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		4,286	1,765	2,367	3,707	4,206
投資活動によるキャッシュ・フロー		△2,850	△1,668	△395	△2,443	△1,279
財務活動によるキャッシュ・フロー		△1,881	△1,018	△1,284	△172	△110
現金及び現金同等物に係る換算差額		△9	56	89	3	△618
現金及び現金同等物の増減額		△455	△864	△776	1,095	2,197
現金及び現金同等物の期首残高		3,223	2,768	1,903	2,680	3,775
現金及び現金同等物の期末残高		2,768	1,903	2,680	3,775	5,972

(注)百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

# Corporate Information

## 会社概要

### 企業データ (2009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・  
 介護用品などの製造、販売および輸出入、  
 ならびに保育事業  
 従業員数 — 849名(単体)

### 株式の状況 (2009年1月31日現在)

- 会社が発行する株式の総数 — 60,000,000株
- 発行済株式の総数 — 20,275,581株
- 株主数(単位未満株主を含む) — 6,073名

### 役員・監査役・執行役員 (2009年4月28日現在)

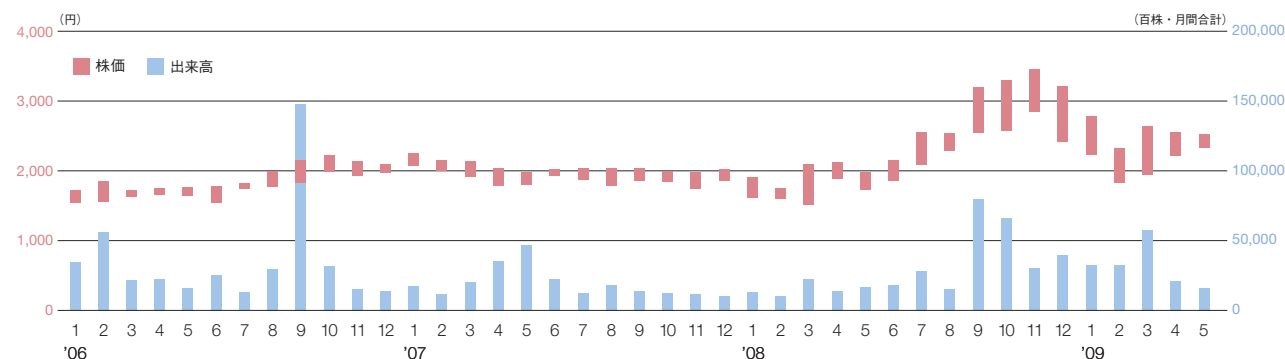
取締役最高顧問 — 仲田 洋一  
 代表取締役会長 — 松村 誠一  
 代表取締役社長 — 大越 昭夫  
 専務取締役(経営企画本部兼経理財務本部兼人事総務本部兼お客様相談室兼監査室担当) — 佐久間 隆  
 常務取締役(国内ペビー・ママ事業本部兼HHC・介護事業本部兼子育て支援事業本部担当) — 太田和比古  
 取締役(海外事業本部長) — 山下 茂  
 取締役(開発本部長兼ロジスティクス本部担当) — 甘利 和久  
 常勤監査役 — 大藪 克実  
 常勤監査役 — 田中 公義  
 監査役 — 西山 茂  
 監査役 — 出澤 秀二  
 執行役員(経営企画本部長) — 高坂 功  
 執行役員(経理財務本部長) — 高島 康  
 執行役員(人事総務本部長) — 板倉 正  
 執行役員(国内ペビー・ママ事業本部長) — 湯田 博毅  
 執行役員(国内ペビー・ママ事業本部副本部長) — 倉知 康典  
 執行役員(ロジスティクス本部長) — 岩本 忍  
 執行役員(海外事業本部副本部長) — 北澤 憲政  
 執行役員(子育て支援事業本部長) — 赤松 栄治  
 執行役員(HHC・介護事業本部長) — 石上 光志

(注)監査役 西山 茂および出澤 秀二の両氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。

### 大株主 (2009年1月31日現在)

株主名	株式数 (千株)	議決権比率 (%)
仲田洋一	3,087	15.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,769	13.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,574	12.7
ゴールドマン・サックス・インターナショナル	1,457	7.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)	569	2.8
日興シティ信託銀行株式会社(投信口)	484	2.4
ザチエースマンハッタンバンク エヌエイロンドンエスエルオムニバスアカウント	377	1.9
ピジョン社員持株会	363	1.8
ビービーエイチフォーバリアブル インシュランスプロダクツエフディー スリーエムアイディーキャップポート	343	1.7
日本生命保険相互会社	228	1.1

### 株価の推移



# 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

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 ――― <http://www.pigeon.co.jp>

