



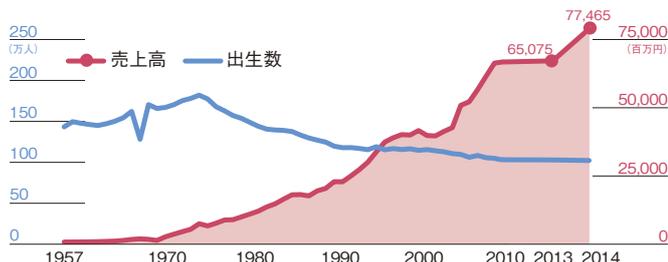
**PIGEON**  
Annual Report  
**2014**

2013年2月1日～2014年1月31日

# PIGEON HISTORY

	1950～	1970～	1980～	1990～
コーポレート	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶1949年(昭和24) ピジョンの前身である同孚貿易設立</li> <li>▶1952年(昭和27) 仲田祐一が代表取締役社長に就任</li> <li>▶1957年(昭和32) 新たに株式会社ピジョン哺乳器本舗を設立</li> <li>▶1966年(昭和41) 株式会社ピジョン哺乳器本舗からピジョン株式会社と社名を変更</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶1973年(昭和48) 千代田区神田富士山町に本社ビル完成</li> <li>▶1975年(昭和50) 協和特殊紙工株式会社(現ピジョンホームプロダクツ株式会社)をグループ化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶1982年(昭和57) マタニティ向けウェアを製造販売するピジョンテキスタイル株式会社(ピジョンウィル株式会社)設立</li> <li>▶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</li> <li>▶1985年(昭和60) 「愛」を経営理念に、CIシステムを導入</li> <li>▶1988年(昭和63) (株)日本証券業協会(現JASDAQ)に店頭登録</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶1993年(平成5) 常総研究所(現中央研究所)設立</li> <li>▶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</li> <li>▶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</li> <li>▶1997年(平成9) 東京証券取引所市場第一部に指定替え</li> </ul>
国内ベビー・ママ事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶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</li> <li>▶1956年(昭和31) 育児関連製品の発売</li> <li>▶1963年(昭和38) 哺乳びん用「スポンジブラシ」発売</li> <li>▶1966年(昭和41) 粉ミルク入れ「ミルカー」発売</li> <li>▶1966年(昭和41) 衛生用品第一号「ベビーパウダー」発売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶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</li> <li>▶1976年(昭和51) 哺乳びん用洗浄剤「哺乳びん野菜洗い」発売</li> <li>▶1976年(昭和51) 世界初のゴム製「乳歯ブラシ」発売</li> <li>▶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</li> <li>▶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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶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</li> <li>▶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</li> <li>▶1987年(昭和62) ベビー電子体温計「チピオン」発売</li> <li>▶1988年(昭和63) 赤ちゃん特有の哺乳運動「ぜん動様運動」解明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶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</li> <li>▶1993年(平成5) ベビーフード市場に本格参入</li> <li>▶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</li> <li>▶1995年(平成7) 哺乳びん消毒薬「ミルフポン」(医薬品)発売</li> </ul>
子育て支援事業				<ul style="list-style-type: none"> <li>▶1993年(平成5) 0才からの保育施設「ピジョンランド常総」開設</li> <li>▶1996年(平成8) ベビーシッターサービス「ピジョンウェンディ」開始</li> <li>▶1999年(平成11) ピジョンキッズワールド株式会社(現ピジョンハーツ株式会社)設立</li> </ul>
ヘルスケア・介護事業		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶1975年(昭和50) シルバー市場向けのハピナス事業部発足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶1983年(昭和58) 介護用品ブランド「ハピナス」立ち上げ</li> </ul>	
海外事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶1966年(昭和41) ピジョン商品、海外への輸出開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶1973年(昭和48) 初の海外出張所をシンガポールに開設</li> <li>▶1978年(昭和53) PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. (シンガポール) 設立</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶1990年(平成2) THAI PIGEON CO., LTD. (タイ) 設立</li> <li>▶1996年(平成8) PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD. (タイ) 設立</li> </ul>

## ■ピジョン売上高(1997年からは連結) / 出生数推移



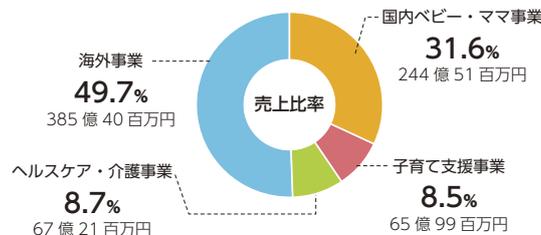
日本では1973年をピークとして出生率減少傾向が進み2005年には、出生数が約106万人、合計特殊出生率は1.26と1947年以降の統計史上過去最低となりました。その後、若干の回復傾向を示しましたが、2013年は出生数が約103万人、合計特殊出生率が1.43となり引き続き少子化傾向は続いています。そのような中、ピジョングループは、2000年頃までは日本国内を中心とした展開で、以降は海外へも積極的な展開を行っています。

2000～	2010～
<p>▶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</p> <p>▶2002年(平成14) PHP兵庫株式会社をグループ化</p> <p>▶2006年(平成18) 本社を中央区日本橋久松町に移転</p> <p>▶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</p>	<p>▶2011年(平成23) 第4次中期経営計画策定、実施</p> <p>▶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</p> <p>▶2014年(平成26) ピジョン株式会社がピジョンウィル株式会社を吸収合併 第5次中期経営計画策定、実施</p>
<p>▶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</p> <p>▶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ズ発売</p>	<p>▶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</p> 
<p>▶2001年(平成13) 事業所内保育施設受託開始</p> <p>▶2002年(平成14) 認可保育園受託開始</p> <p>▶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</p>	
<p>▶2000年(平成12) ピジョン真中株式会社設立</p> <p>▶2004年(平成16) 多比良株式会社(現ピジョンタヒラ株式会社)をグループ化</p> <p>▶2007年(平成19) 老化予防用品ブランド「リクープ」立ち上げ</p>	<p>▶2011年(平成23) ピジョン真中株式会社サービス開始</p> 
<p>▶2002年(平成14) PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. [中国・上海] 設立</p> <p>▶2004年(平成16) LANSINOH LABORATORIES, INC. [アメリカ] をグループ化</p> <p>▶2006年(平成18) PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. [中国・上海] 設立</p> <p>▶2009年(平成21) インドで販売子会社PIGEON INDIA PVT. LTD. [インド] 設立</p> <p>▶2009年(平成21) PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD. [中国・常州] 設立</p> 	<p>▶2010年(平成22) LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO. [トルコ] 設立</p> <p>▶2010年(平成22) LANSINOH LABORATORIES, INC. [アメリカ] がmOmma事業を獲得</p> <p>▶2011年(平成23) LANSINOH LABORATORIES, INC. [アメリカ] が「earth friendly baby」ブランドを取得</p> <p>▶2011年(平成23) PIGEON MALAYSIA TRADING SDN.BHD. [マレーシア] 設立</p> <p>▶2012年(平成24) DOUBLEHEART CO. LTD. [韓国] 設立</p>

## Pigeon Annual Report 2014 Contents

■ PIGEON HISTORY	1	■ ビジョングループの CSR 活動	23
■ At a Glance	3	お客様のために	24
■ Key Ratio	4	地球環境保全のために	25
■ TOP Interview	5	地域社会のために	26
■ Pigeon Way	9	お取引先の皆様のために	27
■ 第5次中期経営計画	11	従業員のために	27
■ ビジョングループの事業展開	13	コーポレートガバナンス/コンプライアンス	28
国内ベビー・ママ事業	13	■ 経営陣による営業・財務の分析と評価	29
子育て支援事業	15	■ 連結財務データ	31
ヘルスケア・介護事業	16	貸借対照表	31
海外事業	17	損益計算書、キャッシュ・フロー計算書	32
研究開発	22	■ 会社概要	33

# At a Glance

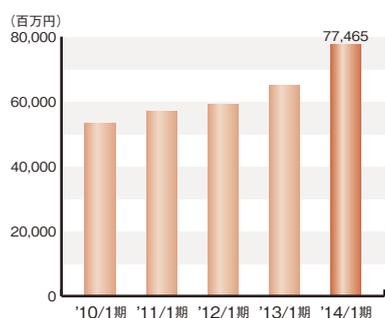


**セグメント別状況** 連結売上高 **774億65百万円**

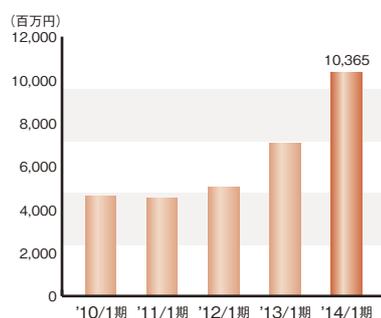
事業区分	取扱商品/サービス	事業環境/当社グループの強み
国内ベビー・ママ事業	<p>授乳関連用品/哺乳関連用品/離乳関連用品/スキンケア用品/女性ケア用品/その他ベビー、関連用品/IT事業/大型商品事業</p> 	<p>2013年の国内の出生数は約103万人と、統計の残る1899年以降過去最低を更新しました。ピジョンの国内ベビー・ママ事業は、半世紀にわたる赤ちゃんの哺乳研究や、乳幼児発達研究から生まれる絶え間ない商品開発と改良により、この分野で「安全・安心・信頼」のブランドとして広く認知が浸透しており、高いシェアを得ています。また、全国でのプレママ・イベントの開催、妊娠・育児クチコミ情報ポータルサイト「ピジョンインフォ」等、お客様とのダイレクト・コミュニケーションも強化し、高付加価値のサービスを提供しています。</p> <p><b>関係会社</b> 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</p>
子育て支援事業	<p>保育サービス/事業所内保育運営委託/託児/ベビーシッターサービス/幼児教育サービス</p> 	<p>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、保育施設の開設や保育サービスの充実化・多様化などに向けた子育て支援サービス事業の展開には追い風が吹いています。国内ベビー・ママ事業で培った安心・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る子育て支援事業は、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。今後も保育品質のさらなる向上を図り、効率的で着実な運営を目指します。</p> <p><b>関係会社</b> ピジョンハーツ株式会社</p>
ヘルスケア・介護事業	<p>介護用品/老化予防用品/介護支援サービス</p> 	<p>2015年には高齢化率が26.8%と、4人に1人が65才以上になると予想されておりますが、競合各社の商品や営業活動も活発で新規参入事業者も数多い中、ピジョンは育児で培った実績、信用、ブランドをこの分野でも活かした展開を図っています。ヘルスケア・介護事業は、将来のピジョンを支える大きな柱となるよう、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。今後は施設ルートのさらなる強化、介護用品ブランド「ハビナス」などの重点商品カテゴリを深耕します。</p> <p><b>関係会社</b> 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/ピジョン真中株式会社/ピジョンタヒラ株式会社</p>
海外事業	<p>ベビー・ママ関連用品</p> 	<p>中国では売上の伸長とともに、2008年に稼働した上海の工場（生産品目はスキンケア・トイレタリー商品・乳首等）に引き続き、2011年には江蘇省常州市の新工場（生産品目は母乳パッド・ベビーワイプ・ベビー用紙おむつ等）も本格稼働したことで収益性も大きく向上しました。北米・欧州においては、商品カテゴリの拡充などにより、着実な成長を目指しております。</p> <p><b>関係会社</b> PIGEON SINGAPORE PTE. LTD./PIGEON INDIA PVT. 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./DOUBLEHEART CO. LTD./PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD./THAI PIGEON CO., LTD./P. T. PIGEON INDONESIA (持分法適用関連会社)</p>

# Key Ratio

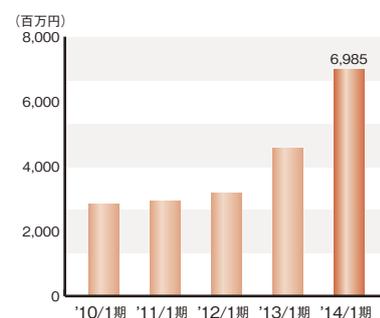
## 売上高



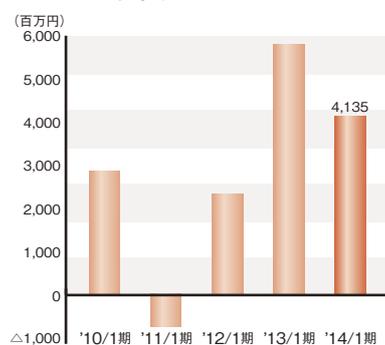
## 営業利益



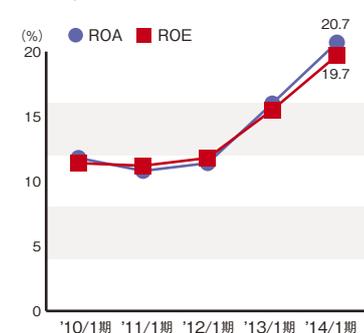
## 当期純利益



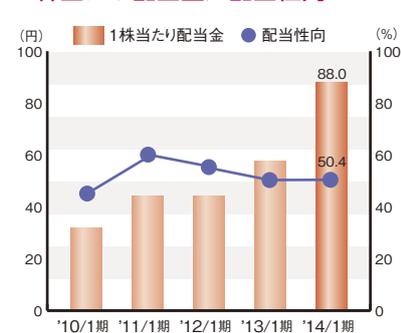
## フリー・キャッシュ・フロー



## ROA / ROE



## 1株当たり配当金 / 配当性向



## 連結損益計算書 (百万円)

科目	期別	2010年1月期	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期
売上高		53,431	57,061	59,145	65,075	77,465
売上総利益		20,902	23,281	24,319	27,760	34,464
営業利益		4,604	4,546	5,042	7,086	10,365
経常利益		4,609	4,435	4,917	7,389	11,002
当期純利益		2,840	2,928	3,183	4,573	6,985
総資産		39,493	42,684	43,772	48,538	57,955
純資産		26,264	27,044	27,935	32,365	39,981
フリー・キャッシュ・フロー		2,859	△743	2,341	5,807	4,135
ROA (%) (注1)		11.8	10.8	11.4	16.0	20.7
ROE (%) (注1)		11.4	11.2	11.8	15.5	19.7
EPS (円) (注2)		70.9	73.1	79.5	114.2	174.5
1株当たり配当金 (円) (注2)		44.0	44.0	44.0	57.5	88.0
配当性向 (%) (注2)		45.1	60.1	55.3	50.3	50.4
従業員数 (人)		2,318	2,678	2,963	3,304	3,458

(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日を効力発日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2010年1月期の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。

国内での成功を柱に、  
世界に認められるグローバルなビジョンへ。

# TOP Interview



代表取締役社長

山下 茂

## はじめに、山下社長就任後の最初の1年となった当期について、どのように評価されていますか。

社長就任後の1年目は、国内市場をどのよう伸ばしていくかということに布石を打ち、基盤固めを行いました。ピジョンは前社長の時代から「グローバル」をキーワードに経営の舵を切ってきました。「グローバル」という言葉から、ピジョンは国内ではなく海外に力を入れていくのだという印象をもたれる方もいらっしゃると思いますが、そうではありません。「グローバル」という言葉自体は「地球全体の」という意味ですから、私たちの言うグローバルは、単に海外市場に打って出るだけでなく、その一極を担う日本もまた、非常に重要な市場であることに変わりはありません。

当期、海外ではインドで新工場の建設に着手しましたが、

中国やインドなどの海外市場で成功するためのカギは、実は日本での成功体験にあります。成熟した国内市場ではきめ細やかなモデルや工夫が求められます。そして、この難しい市場で売上を伸ばし続けていくことこそが、グローバルでの成長に欠かせない要件だと認識しています。

当期は、引き続き好調な業績をおさめることができましたが、この1年間で私がトップに立って指示してきたことの「成果」は、実はまだ、強く上に突き抜けるような形では表に見えてきていません。しかし確実な手ごたえは感じていますので、今般策定した第5次中期経営計画での取り組みを通じて、さらに強いピジョンにしていきたいと思えます。

## 好調だった当期の業績について、事業ごとに動向を聞かせてください。

当期実績は、売上高は774億65百万円（前期比19.0%増）、営業利益は103億65百万円（同46.3%増）、経常利益は110億2百万円（前期比48.9%増）、当期純利益は69億85百万円（前期比52.7%増）と、大変好調な業績となりました。

好調な業績を牽引したのは、中国を中心とする海外事業です。海外事業の売上が全体に占める比率が49.7%となり、海外事業は国内事業と同じ規模にまで成長を果たしました。事業全体では、為替の影響もプラスに作用しましたが、中国や米国などの主要な市場では現地通貨ベースでも伸び続けました。特に1万5,000店舗に上る販売ルートを確立している中国では、ピジョンブランドの浸透もあって、哺乳びん・乳首といった既存品の販売に加え、母乳パッドや新規に販売を開始した紙おむつなどの消耗品も売上に貢献しました。その結果、上海・常州にある2つの生産工場の稼働も向上し、そのことが生産サイドでも利益を生み出し、業績にも寄与しています。なお、2015年1月期からは、海外事業から中国事業を切り出して一つの事業セグメントとして独立して報告しています。

一方で、国内ベビー・ママ事業や子育て支援事業、ヘルスケア・介護事業といった国内事業では売上が伸び悩みました。

国内ベビー・ママ事業においては、前期比増収増益には

なりましたが、ベビーカーやチャイルドシートなどの大型商品を、新しい柱となる商品群に成長させるべく、経営資源を投入してさらなる強化を図っています。また、2014年2月1日付けで、妊産婦向けインナーウェアなどの販売を行っていた100%出資の連結子会社であるピジョンウィルをピジョンが吸収合併し、事業運営の効率化を図っています。

子育て支援事業においては、事業所内保育施設について計3ヶ所で新規受託を開始したこともあり、堅調に売上を伸ばしましたが、市場環境として保育士不足が依然続いている中、採用費用などが増加し、利益面では減益となりました。

ヘルスケア・介護事業では、「ハビナース」「リクープ」といった健康・介護用品について、ピジョンタヒラに集約化すべく営業の統合を図りました。当期業績としては、売上は伸び悩みましたが、利益面では黒字化を果たすなどの改善が見られており、2014年にはここ2年ほどかけて開発を進めてきた新商品を投入する予定です。介護施設を軸にドラッグストア等でも積極的に営業を行い、トップラインの成長につなげていきたいと思えます。



## 2014年3月には、第5次中期経営計画を発表しています。この概要について教えてください。

まずはじめに皆様にお伝えしたいことは、第5次中期経営計画の策定・実行に当たっては、世界の全社員が経営理念を正しく理解・共有して実務に反映していくことが重要であり、そのための第一歩として「Pigeon Way」を策定いたしました。詳細は9～10ページをご参照ください。

第5次中期経営計画では、“Pursuing world class business excellence, think globally, plan agilely, and

implement locally.”をスローガンに、世界的な水準で見てもエクセレント（優良）と認められうる企業になるべく、経営品質を高めてまいります。新たに「ピジョン（Vision）2016」を定め、i）ブランド力強化（Global Number Oneの育児用品メーカー）、ii）継続的な事業発展に向けた経営体制の強化、iii）キャッシュフロー重視による経営品質の向上、iv）グローバルな人材育成と人事制度構築、社員の活躍促進、

v) 企業価値の一層の向上の5つを推進していきます。そして、中計最終年度である3年後の2017年1月期には、売上で1,000億円、営業利益150億円、経常利益150億円、当期純利益90億円の数値目標の達成を目指します。

今は、大きいものが小さいものを食う時代ではなく、速いものが遅いものを食う時代です。私は、グローバル経営を加速していく上で鍵となるのは、意思決定の「スピード」と、「全体最適」の両立だと思っています。ですから、この中期計画においては、各事業においてそれぞれの重点的な取り組み事項を遂行していくのと同時に、全社的な組織体制においても、スピーディな意思決定を進めていけるよう変革を進めていきます。

具体的な組織機能の戦略としては、日本・中国・欧米・アジアの各地域で分けた戦略事業体 (SBU) への権限委譲を進め、現場に近いところで迅速な意思決定の遂行を可能としていく一方で、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はグローバル本社 (GHO) として、全社戦略の推進と管理を

行います。また開発・品質管理・ロジスティクスといった機能は各拠点をサポートする機能本部 (PFU) として、それぞれ全体最適の観点からグリップを握ります。前述のスローガンにある“Think globally”は、地球規模で俯瞰した上で経営資源の配分を決めていくGHOの役割を表しており、最後の“Implement locally”は、現地で計画に沿って実行していくというSBUの役割を意味しています。俊敏に具体的な計画を作るという意味の“Plan agilely”は、GHOが主体となるケース、GHOがSBUと共同で策定するケースなど当初はさまざまですが、徐々にSBUが主体となるスタイルにしていきます。そしてCCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) やROIC (投下資本利益率) といった具体的なKPIをベースにSBUとGHOが綿密なコミュニケーションを図ることで、「スピード」と「全体最適」の両立を実現していきます。

( SBU : Strategic Business Unit  
GHO : Global Head Office  
PFU : Pigeon Functional Unit )

## 中期計画において海外事業はどのように推し進めていきますか。

第5次中期経営計画においては、2017年1月期の全体の売上目標1,000億円 (2014年1月期対比29%増) のうち、海外事業で573億円 (同49%増) の売上を数値目標として掲げています。よく、国内・海外の売上比率についてどのくらいを目指すのかと聞かれることがありますが、私自身に、特にこうあるべきといった目安はありません。海外の比率が増すということはリスクの度合いが大きくなることも意味します。一方、国内の比率が低くなるならば、国内は縮小してよいのかというと、これはまったくそうではなく、常に国内でも新しい芽を求めて成長・売上増を続けていくことが大切だと考えています。繰り返しになりますが、国内市場での成功こそが海外事業の成功の基礎だと考えますから、国内で成功しないものを海外に展開することはありません。経費の有効活用といった課題一つをとっても、国内市場をサンプルに、たとえば広告の費用対効果の測定などを行い、そこから得られたモデルをベースに海外展開で活用していくということになります。

第5次中期経営計画では、海外事業戦略として、中長期視点も含めた市場ポテンシャルから重点国を設定し市場を開拓・深耕し

ていくこととしています。また、展開する商品についても、ピジョンの「強み」を活かせる哺乳びん・乳首、さく乳器、おしゃぶり、スキンケア、母乳パッドを重点5カテゴリとし、病産院活動モデルを水平展開しながらブランド力の浸透を図っていきます。中国では、既存カテゴリの成長とともに、紙おむつ事業といった新規商品での成長も図っていきます。また、「Lansinoh」ブランドで展開する欧米市場においては、人事の刷新や営業活動の強化が奏功し、業績の改善も見られるようになりましたが、今後は母乳育児支援企業としてのブランド力を強化していきます。それ以外のインド・韓国・ベトナム・インドネシア・シンガポール、そして中近東といった地域においては、重点5カテゴリを核に、ピジョンブランドのさらなる強化・浸透を加速していきます。



## 当期はインドの工場建設についての発表がありました。中国での成功をインドなどの他地域でも展開していける自信はありますか。

中国での成功経験が事例として使えるところは非常に多いと思っています。たとえば商品購入動機について、なぜピジョン商品を購入しようと思ったのかという動機や誘因は、実はどこの市場においても「口コミ」が筆頭に挙げられます。そして、「口コミ」の後に、「医師・看護師などの専門家による推奨」、「店頭で見て」と続くこの順番も、どこの市場でも一緒です。中国では、「プレマクラス」などのダイレクト・コミュニケーションのイベントを実施すると同時に、並行して病産院活動も積極的に展開した結果、ピ

ジョンブランドの認知・浸透にもつながったというシナジー効果を得ることができました。こうした活動を中国以外の地域でも展開し、事業の拡大とピジョンブランドの認知・浸透につなげていくことはできると思っています。

一方で、一口に「海外」といっても、個々の市場の特性はさまざまです。当期、インドで哺乳びん・乳首の生産工場を建設する (2015年1月に操業開始予定) との発表を行い、「中国の成功をインドでも」と期待が高まっていることは認識しています。インドと

中国では、消費者がブランドを重視する点では共通点が見出せるものの、法規制、輸入関税、流通の成熟度など、その様相は中国とインドとは大きく異なっています。中国ではベビーショップでの販売が成功しましたが、インドでは、薬局ルートを軸に商品を配荷することで販売を伸ばしています。中国では、当社のターゲット顧客である富裕層が大都市に比較的集中しているのに対し、インドでは富裕層の約半数が地方に点在しているといった地理的分布の違いもあります。加えて、消費者に提供される商品情報が圧倒的に少ないインドでは、「高いからといって良いものとは限らない」という独特の価値観が根強く、富裕層であっても価格重視の消費行動をとる傾向が見られます。一人の子供に対してお金をかけることに迷いのない中国と、子沢山で子供にかける

お金に対してもシビアなインドとは、提供する商品の価格帯も、インドではより消費者に近づく必要があります。

参入から4年が経過したインドは、中長期視点でも高いポテンシャルを持つ市場です。また、今述べたようなインドの市場特性を前提に、どのような展開をすればインドでも中国のような成功ができるのか、道筋が見えてきました。商品については、これまでのように高い輸入関税が課せられた価格帯で展開を図っているのは、顧客層を広げていくのに時間がかかるとの判断から、今般、現地生産の開始を決定しました。当社商品の情報を地道にインドのお客様にお伝えして、競合との差別化を図りながら、ピジョンブランドのさらなる浸透を図っていきたくと考えています。

## 中期計画では、国内の3事業についてはどのように成長させていきますか。

国内ベビー・ママ事業では、既存事業の収益性の向上を図るとともに、ベビーカーやチャイルドシートといった大型商品の事業の確立を目指していきます。また、引き続き新規参入カテゴリの検討も進めていき、2017年1月期には当事業で売上270億円（2014年1月期対比10%増）の達成を目指します。

子育て支援事業では、運営品質や保育人材の質の高さといった事業品質を、これまで以上に向上させながら着実な成

長を果たしていきます。2017年1月期の売上目標は67億円と、2014年1月期対比では約2%の増収としていますが、利益面において、さらなる改善を果たしていきます。

ヘルスケア事業においては、介護施設ルートでの営業を強化するとともに、競争優位性のある新商品の投入等を通じ、介護事業のビジネスモデルを確立していきます。そして2017年1月期には売上80億円（同19%増）、利益率についても大幅な改善を目指します。

## CSRについての考え方を教えてください。

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すべての人々に対し、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事業展開をしています。その意味で、事業そのものが、CSR活動の側面を持つと考えています。その事業を当社がこうして続けていられるのは、地域・社会の皆様からの支えのおかげ

であり、それを何らかの形でお返しすべく、これまで毎年、赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーンや、中国での小学校寄贈を実施してきました。当社が事業を続けることで、世の中に役立つ商品が生まれ、社会の皆様の笑顔が増え、幸せな気持ちになるためのお手伝いができるのであれば、それの一つの大きな社会貢献であると考えています。

## 株主・投資家の皆様にメッセージをお願いします。

当期も引き続き好調な業績をおさめることができましたが、今後も企業価値を継続して向上させるには、安定的に事業を伸ばしていくことが求められると思っています。目下、海外では中国・米国といった主力市場が好調に推移していますし、国内でも基盤となる国内ベビー・ママ事業の販売は順調に伸びているほか、ヘルスケア・介護事業や子育て支援事業も着実に前進しています。第5次中期経営計画下においてはさらに、売上とともに利益面での改善も図っていきます。

株主・投資家の皆様に対しては、適時・的確かつ透明なIR活動を推進してまいりたいと思っていますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

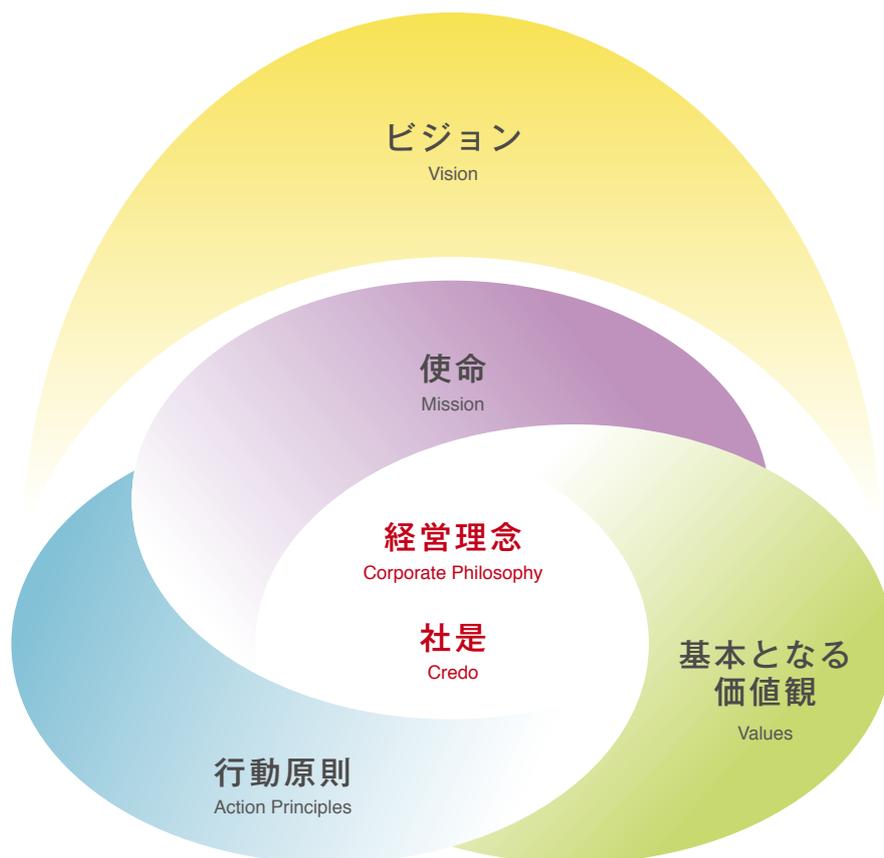


# Pigeon Way

## Pigeon Wayとは

Pigeon Way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。

## Pigeon Way



## 経営理念

「愛」

## 社是

「愛を生むは愛のみ」

## ■ 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、世界中の赤ちゃんのご家族に喜び、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しているもの

- 誠実  
(Integrity)
- コミュニケーション・納得・信頼  
(Communication, Consent, Trust)
- 熱意  
(Passion)

## ■ 行動原則

— 我々のすべての行動のベースとなり、ガイドとなるもの

- 迅速さ  
(Agility)
- 瞳の中にはいつも消費者  
(Keep sight of consumers)
- 強い個人によるグローバルコラボレーション  
(Global collaboration among competent individuals)
- 主体性と論理的な仕事の仕方  
(Leadership and logical working style)
- 積極的な改善・改革志向  
(Willingness to change)

## ■ ビジョン

— 目指す理想の状態、到達したい姿

世界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”

# 第5次中期経営計画について

当社は2015年1月期より、新たに策定した「第5次中期経営計画」の下、各種施策を推進しています。第5次中期経営計画においては、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みます。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ます。

そして、最終年度の2017年1月期には、定量目標として、売上高1,000億円、営業利益150億円、経常利益150億円、当期純利益90億円の達成を掲げます。これに伴い、売上高営業利益率を2014年1月期の13.4%から15.0%に改善させ、さらに自己資本当期純利益率（ROE）や投下資本利益率（ROIC）などを経営指標として重視し、収益性及び資本効率の一層の向上に努めてまいります。

## (1)『Pigeon Way』の策定

前掲のようにビジョンは、経営理念である「愛」を製品やサービスの形にして提供することによって、世界中の赤ちゃんにご家族に喜び、幸せ、そして感動をもたらすことを「使命」として事業展開しています。そしてこの考えに基づき、「世界の赤ちゃんにご家族に最も信頼される育児用品メーカー（Global Number One）」を中長期的な「ビジョン（到達したい姿）」と

しています。ビジョンでは、これら「使命」「ビジョン」、さらに業務上で社員個々が大切にしている3つの「基本となる価値観」、すべての行動のベースでありガイドとなる5つの「行動原則」から構成される『Pigeon Way』を策定し、国内外すべての当社グループ社員がこの『Pigeon Way』を理解・共有し、全社一丸となって「ビジョン」の実現に向けて邁進していきます。

## (2)中期事業方針及び事業戦略の概要

当中期経営計画においては、スローガンに「Pursuing world class business excellence, think globally, plan agilely, and implement locally.」を掲げています。また事業方針として、i) ブランド力強化（Global Number Oneの育児用品メーカー）、ii) 継続的な事業発展に向けた経営体制の強

化、iii) キャッシュフロー重視による経営品質の向上、iv) グローバルな人材育成と人事制度構築、社員の活躍促進、v) 企業価値の一層の向上の5つから成る「ビジョン（Vision 2016）」を定め、グループ事業の拡大と経営品質の向上を目指します。

## 定量目標

(百万円)

	14/1期実績	15/1期計画	16/1期計画	17/1期計画	伸長率(14/1期対17/1期)
売上高	77,465	84,500	92,500	100,000	129.1%
売上総利益	34,464	37,400	40,700	44,200	128.2%
営業利益	10,365	11,600	13,000	15,000	144.7%
経常利益	11,002	11,800	13,000	15,000	136.3%
当期純利益	6,985	7,300	8,000	9,000	128.8%
EPS(円)	174	182	199	224	
売上総利益率	44.5%	44.3%	44.0%	44.2%	
営業利益率	13.4%	13.7%	14.1%	15.0%	
経常利益率	14.2%	14.0%	14.1%	15.0%	
当期純利益率	9.0%	8.6%	8.6%	9.0%	

### 14/1期実績

ROA 20.7%  
ROE 19.7%  
ROIC 14.2%

### 第5次中期経営計画

22.0%以上  
21.0%以上  
15.0%以上

※ROA：総資産経常利益率、ROE：自己資本当期純利益率、分母はいずれも期首・期末平均  
※ROIC：投下資本利益率（NOPAT/投下資本、税率は40.7%を使用）

## 〈各事業戦略の概要〉

### 【海外事業】

海外事業全体では、中長期視点も含めた市場ポテンシャルから重点国を設定し、重点市場と位置づけたその市場を開拓、深耕していきます。また、哺乳びん・乳首、さく乳器、おしゃぶり、スキンケア、母乳パッドといったピジョンの「強み」を活かせるカテゴリを「重点カテゴリ」と位置づけてその販売に注力します。そして、日本や中国で行ってきた病産院活動モデルを水平展開し、ピジョンブランド力の強化とのシナジー効果を創出します。

#### ①中国市場

中国市場においては、既存カテゴリの成長と、紙おむつなどの新規商品での成長の両側面から事業のさらなる拡大を図ります。生産面では、事業拡大に対応した設備投資を行い、生産ラインの自動化等を通じたコストの抑制と供給の安定化を実現します。事業の拡大に伴い組織体制もさらに強化し、強固な事業基盤を構築します。

### 【国内事業】

#### ①国内ベビー・ママ事業

国内ベビー・ママ事業では、既存事業の収益性の向上と大型事業の確実な成長を図るとともに、新規参入カテゴリの検討を進めます。

#### ②ヘルスケア・介護事業

ヘルスケア・介護事業では、介護施設ルートでの営業を強化するとともに、競争優位性のある商品の上市による施設および既存ルート双方での成長を図ります。また、介護サービスの品質の一層の向上を目指します。

## 〈機能戦略の概要〉

#### ①研究・開発

これまでの「ベビー理論」の深耕と顧客の「行動観察」による商品開発力の向上を図ります。また、研究・企画・開発機能を見直し、グローバル開発体制を構築し強化します。

#### ②品質管理

各生産拠点における品質管理機能を強化し、PIGEON PRODUCTIVE MANAGEMENT (PPM) 体制を確立します。

#### ③生産・調達・物流

効率的な生産・調達・物流体制を実現することで、コ

#### ②欧米市場

欧米市場においては、母乳育児支援企業としてのブランド力を強化します。日本・中国の軸である哺乳びん「Natural Wave™」を投入するほか、「さく乳→保存→授乳」の育児シーンをトータルにサポートできるよう強化し、同時に、病産院活動もより一層積極的に実施します。中南米市場では、事業の拡大と新規市場の開拓に努めます。

#### ③アジア・中近東市場

アジア・中近東市場においては、5つの重点カテゴリを核に成長を図り、ピジョンブランドの強化・浸透を加速させます。また、インドでは、現地生産工場の稼働と並行してマーケティング機能も強化していきます。

#### ③子育て支援事業

子育て支援事業では、運営品質や保育人材の質の高さといった事業品質を、これまで以上に向上させながら着実な事業成長を果たしていきます。また、保育人材についても、引き続き質の高い人材の育成に努めます。

ストの削減につなげるとともに、Global Supply Chain Management体制を確立します。

#### ④グローバル人事制度

海外事業のさらなる拡大に対応し、グローバルに活躍できる人材の育成に努めるとともに、グローバル人事制度を構築します。

#### ⑤グローバル本社

グローバル本社においては、グループ戦略の企画・推進機能およびコンプライアンス、社会的責任遂行機能の強化を図り、コーポレートセンター機能そのものの強化につなげます。

## (3)株主還元策と内部管理体制の強化

株主還元については、従来の基本方針を踏襲しつつも、第5次中期経営計画においては、各営業期における前期比増配および自社株取得も含めた連結総還元性向を45~50%程度とする目標を掲げ、引き続き株主や投資家の皆様のご期待に応えてまいります。

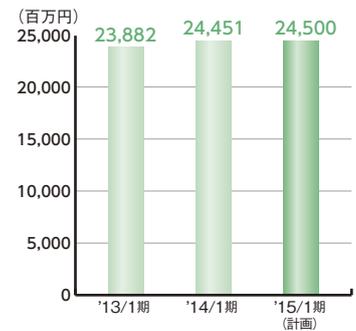
また、当社の役員、社員は、『Pigeon Way』に基づき、企業活

動のあらゆる面において、常に高い倫理観を持ち、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目指していますが、特に拡大の著しい海外事業に対し、グローバルリスクマネジメント体制のより一層の充実を図るとともに、コンプライアンス体制をはじめとする内部統制システムの徹底を図り、コーポレートガバナンスを強化していきます。

# Domestic Baby & Mother Care Business

国内ベビー・ママ事業

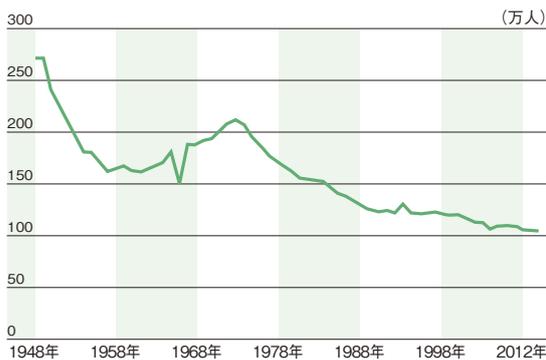
国内ベビー・ママ事業売上高



## 市場動向および事業環境

2013年の日本における出生数は約103万人で、2012年から約7,000人減少するなど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が続いています。2013年は景気も回復基調となりましたが、小売店の寡占化や消費者の将来への不安感も残るなど、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



出典：厚生労働省統計より当社にて作成

## ピジョンの市場優位性

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。



あらゆるアイテムが揃うベビー・ママ関連商品

## 事業戦略と具体的施策

当期の国内ベビー・ママ事業は、大型商品事業など新規事業領域の拡大に注力しました。また引き続き新商品を発売すると同時に、ダイレクト・コミュニケーションの継続による既存事業の再強化にも取り組みました。

### ■ 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、当社は商品力をさらに向上させるとともに、従来のベビーより年齢の高いお子様向け商品を提供するなど、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作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。新規カテゴリである大型商品事業においては、2011年6月に発売したチャイルドシート「SALVAJE (サルヴァージュ)」に続き、2012年3月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)」、同年2月には地面のストレスから遠い50cmのハイポジションシートを特徴とするA形両対面式ベビーカー「SOLACICA (ソラチカ)」等を発売しています。

インターネット通販事業においては、2012年7月に、総合オンラインストア『Amazon.co.jp』内にマタニティ用品から育児用品まですべてを揃えることができるブランドストアを開設しています。

ブランド力強化のためにダイレクト・コミュニケーションにも注力しており、その一環として実施している「マタニティ・イベント」は、プレママ（妊娠中の女性）の囲い込み策としても効果を発揮しています。これに加え、妊娠準備を始める方を対象とした「プレマタニティ・イベント」の開催や、出産後の方を対象とした「ママクラス」の開催も引き続き行っています。また、妊娠・出産・育児シーンの女性を応援する「クチコミコミュニティサイト」である「ピジョンインフォ」の会員数は、新規加入会員の獲得により、順調に増加しており、国内最大級の情報サイトとなっています。これらのことにより、年々変化する顧客に対しても常に高い位

置でのブランド・ロイヤリティを確保しています。現在、これらのオンライン、コミュニティ、Webサイト等を融合した新しいビジネスモデルの創出を目指しています。

### 当期の成果とその評価

売上高は、新商品などの効果が寄与し、244億51百万円（前期比2.4%増）となりました。セグメント利益は、売上原価の増加に加えて消耗商品類へのマーケティング活動、営業施策の積極的実行などで販売費及び一般管理費が増加したことなどにより、34億11百万円（前期比1.0%増）となりました。

2013年2月にピジョン独自のハグットシートを装備した赤ちゃんの快適を追求したベビーカー「Mahalo（マハロ）」、防ぐ・おとす・うるおす、の3ステップで赤ちゃんのUV対策ができる「UV babyシリーズ」6種類、さらには3月にママの好みに合わせて選べる新しい3つのデザインからなるピジョン哺乳びん「母乳実感」シリーズ、7月には純水99%処方を実現し、新開発シートを採用したおしりふき「おしりナップ たっぷりアクア」、8月には妊娠準備期・妊娠中に必要とされる「葉酸・鉄・カルシウム」が一緒に摂れるサプリメント「かんでおいしい葉酸タブレット カルシウムプラス」などを発売しています。

また、ダイレクト・コミュニケーションの一環であるイベントとして、出産前の方を対象とした「プレマクラス」、出産後の方を対象とした「ママクラス」などを当期内において48回開催し、合計で約3,600名の方にご参加いただきました。

### 今後の展開

今後も出生数の伸びが期待されない中、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進し、既存事業の強化をすることで収益性を上げていきます。既に新商品を投入しております大型商品事業の確実な成長・拡大に注力するとともに、新規参入カテゴリーの検討にも取り組みます。

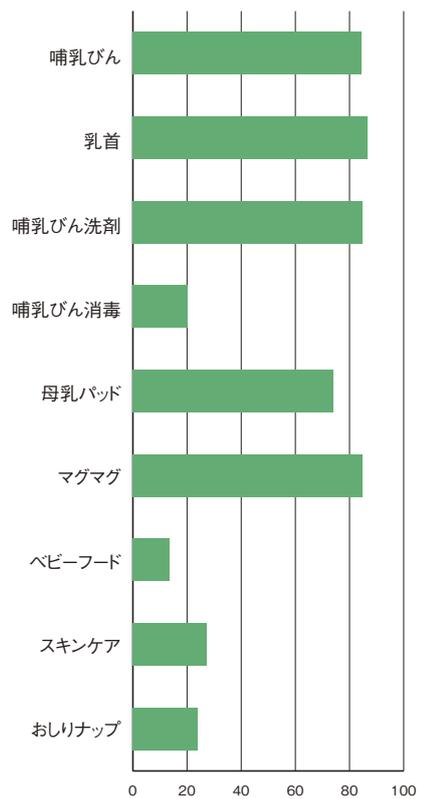
2014年に2月には、妊産婦向けインナーウェアなどの販売を行っている当社100%出資の連結子会社のピジョンウィル株式会社をマーケティング機能強化およびグループ経営資源の効率的事業運営のため吸収合併いたしました。店頭提案力の強化も一段と推進し、流通・小売店との取り組みを強化することにより引き続き収益性の向上を図ってまいります。こうした施策を通じて、国内ベビー・ママ事業の売上高を、2015年1月期には245億円と計画しております。

### 乳幼児1人当たりの1ヶ月平均育児支出比較

項目	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
粉ミルク	1,233	1,188	1,203	994	828
ベビーフード	725	673	755	645	572
牛乳	281	245	259	354	360
おやつ	560	536	494	578	576
その他の食費	1,346	1,296	1,380	1,632	1,741
食費関係合計	4,145	3,940	4,094	4,203	4,077
衣類・肌着・くつ等	3,541	2,601	2,558	2,483	2,679
布おむつ・おむつライナー等	216	171	149	160	120
紙おむつ	3,437	3,279	3,117	3,002	3,176
衣類・おむつ合計	7,193	6,051	5,824	5,646	5,974
医療費合計	905	1,157	755	705	912
おもちゃ	1,190	1,145	1,313	1,240	1,137
絵本	425	384	469	467	372
おもちゃ・絵本合計	1,615	1,530	1,783	1,707	1,509
授乳・離乳食器関係合計	342	315	324	292	343
入浴・衛生雑貨合計	1,200	1,165	1,146	1,080	1,285
授乳・離乳・入浴・衛生合計	1,542	1,480	1,470	1,372	1,628
外出用品・家具・寝具等合計	2,644	2,038	2,362	2,087	1,987
支出総計	18,044	16,198	16,291	15,719	16,087

当社調べ

### 主要商品別マーケットシェア



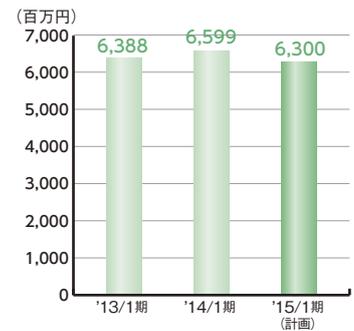
インテージPOS全国ドラッグ拡大推計値より(単月金額データ)



# Child Care Services Business

子育て支援事業

## 子育て支援事業売上高



## 市場の動向と事業環境

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。特に都市部では依然待機児童の問題は解消されておらず、早急な対策を望む声が強くなる中、国としても子ども・子育て新システム、こども園構想など、具体的施策の検討を進めています。これらの取り組みは官民一体となり、社会全体で少子化対策、子育て支援策に取り組もうとする動きであり、当社への期待や当社が果たす役割も大きいものと考えます。具体的には保育園の開設、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好影響が出るものと考えています。



## 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、在宅支援のベビーシッターサービスなど、ご利用者の方々の様々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「事業品質の強化」に力を注いでいます。当事業は、危機管理システムによる安心・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まいります。

## 当期の成果とその評価

売上高は65億99百万円（前期比3.3%増）、セグメント利益は依然続く保育士不足による採用費用増など販売費及び一般管理費の増加などにより、前期をやや下回る1億76百万円（前期比3.6%減）となりました。なお、事業所内保育施設については、2013年3月と4月に計3箇所の新規受託を開始し、サービス内容の質的向上を図りながら、堅調な事業運営を行っているほか、ベビーシッター事業に関しても、順調に法人契約数を伸ばしています。

今後は、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まいります。

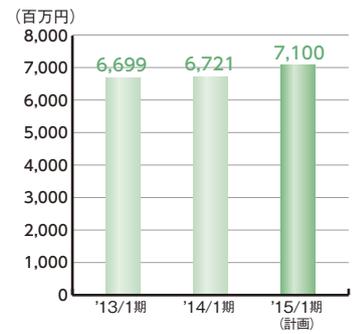


保育施設

# Health & Elder Care Business

ヘルスケア・介護事業

ヘルスケア・介護事業売上高

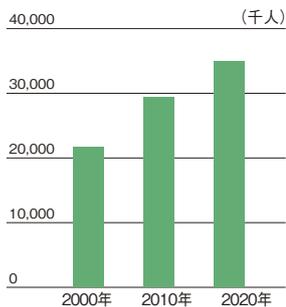


## 市場の動向と事業環境

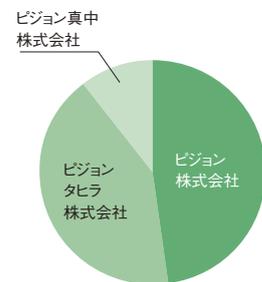
総人口が減少する一方で急速に高齢化が進み、いわゆる団塊の世代（1947年から1949年に生まれた世代）が65才以上となる2015年には、高齢者人口は3,395万人、高齢化率26.8%、すなわち4人に1人が65才以上になると予想されています。その後も増加を続け、2042年以降は高齢者人口は減少に転じるものの高齢化率は上昇すると予測されています。

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数も多く、競争環境は激化しているのが現状です。

日本の将来人口推計 (65才以上)



販売構成 (イメージ)



## 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調査能力を活かした商品企画力、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。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、情報提供イベントや介護支援サービスを提供するコミュニケーション活動にも実績とノウハウを持っています。

## 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まいりましたが、2012年1月期には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。

2007年8月から展開している「リクープ」は、商品の絞り込みを行い、カタログやテレビ通販等の新規販売チャネルを中心に展開してまいります。

## 当期の成果とその評価

消耗品における競争の激化など厳しい状況が続き、売上高は67億21百万円（前期比0.3%増）、セグメント利益は2億12百万円（前期比0.4%減）となりました。2013年8月にひざ本来の動きを助け、動きをスムーズにするサポーター「リクープ 負担軽減サポーター ひざ関節 動きスムーズ」、9月にやぶれにくく、手を汚さずしっかり拭ける大人用おしりふき「ハビナス やぶれにくいタイプのおしりふき」、また11月にはシートから立ち上がると自動的にタイヤロックが働く車いす「ハビナス ロックアシスタ」を発売しています。

## 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、まさしく収益拡大と認識しており、今後も事業規模拡大を目指します。今後は、施設ルートを中心とした営業活動の強化等を通じて、事業運営体制の再構築と収益性の向上を図ります。また、重点カテゴリに絞った研究の深耕による商品の上市や、介護サービスでさらなる品質の向上を目指し、それらを軸とした成長戦略の徹底を図ります。

「ハビナス」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才からの健康と家庭介護の情報を提供するサイトである「ピジョンタヒラの健康・介護用品ガイド」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。これらによりヘルスケア・介護事業の売上高を、2015年1月期に71億円に拡大していく計画を立てています。

- PIGEON HISTORY
- At a Glance Key Ratio
- TOP Interview
- Pigeon Way
- 中期経営計画 第5次
- ピジョングループの事業展開
- ピジョングループのCSR活動
- 経営陣による営業財務の分析と評価
- 連結財務データ
- 会社概要

# Overseas Business

## 海外事業

### 事業の概況

売上高は385億40百万円（前期比42.9%増）となりました。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、101億72百万円（前期比59.3%増）となりました。中国においては、マーケティング、販促普及活動の強化に加え、2013年7月のベビー用紙おむつの新発売もあり、売上高は前期実績を大きく上回りました。さらに、中国国内の生産拠点2箇所においても順調に生産を拡大しており、効率化にも取り組んでいます。また、インドにおいては、引き続き当社ブランドの市場浸透を目指して積極的な営業・マーケティング活動を展開しており、今後は、販売・流通体制のさらなる強化を目指すとともに、現地工場建設など商品供給体制の整備を進めていきます。北米においては、引き続き商品カテゴリの拡充、組織体制の強化などによるさらなる事業拡大を目指します。

### 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「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も注力しています。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。当社は中国で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。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だと考えます。当然のことながら、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、状況を見ながら適宜実行してまいります。

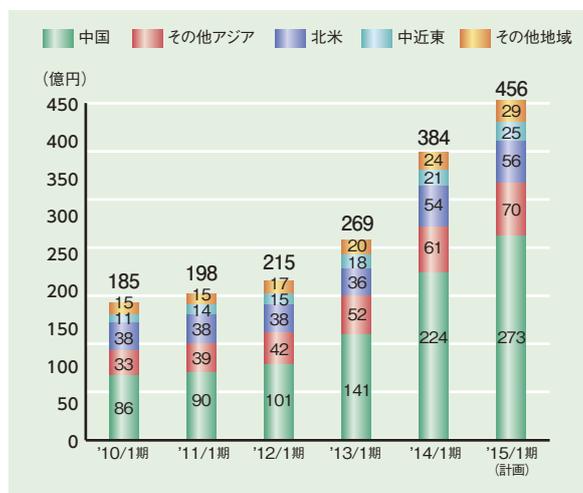
### 今後の事業展開

今後は、第5次中期経営計画に従って、重点国を設定し、新規・既存市場の開拓・深耕を進めるとともに、重点商品カテゴリの販売に注力します。また病産院活動モデルの水平展開により、ブランド力強化とのシナジーを創出します。

中国、北米等の既存市場においては、既存および新規商品カテゴリの成長により、一層、市場を深耕させ事業拡大を実現するとともに、インド、マレーシア、韓国等において積極的に市場を開拓し成長を図ります。中国市場では、ブランド力強化と事業拡大を図るとともに、新商品や、常州の新工場での生産品目の販売を強化させていきます。また、欧米市場では、商品カテゴリの拡充とブランド力強化などで着実な成長を図ります。これらの取り組みにより、2015年1月期では、海外事業では売上高456億円を目指します。

当社では、特にグローバルな戦略を実現できる能力を持った人材の採用や登用は重要な課題と捉えています。すでにピジョンの海外事業本部・中国事業本部には多様なスキルを持った人材が多くいますが、今後は国内外の人材の流動性の向上、語学研修の強化、海外現地社員の登用に注力し、事業の基盤を強化させていきます。

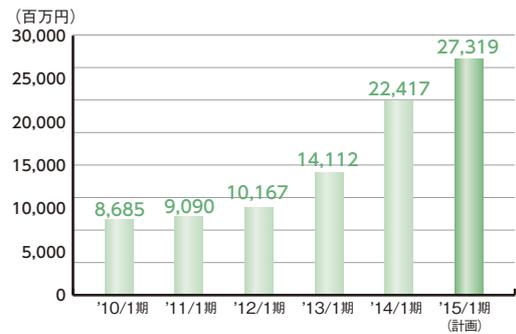
### 海外地域別売上高



# China

中国

## 中国での売上推移

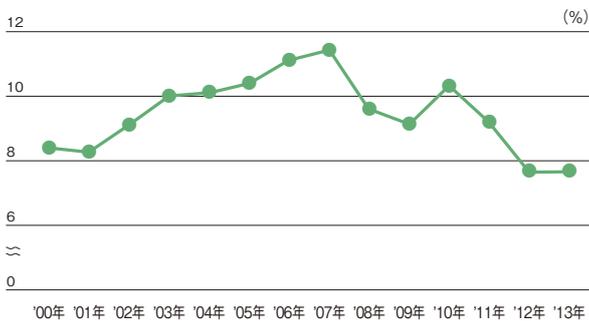


## 事業環境

人口約13億人の中国での年間出生数は1,500万~1,700万人と言われており、これは日本の出生数の14~16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225万~340万人のマーケットとなり、日本の年間出生数約103万人に対する国内ベビー・ママ事業における売上高が244億円であることを考慮すると、400億円の売上規模へと拡大できる可能性はあると考えています。

ピジョンでは、2012年に中国市場への本格的参入10周年を迎えましたが、参入当初は上海・北京等沿海部が中心だった商圈も、現在では、内陸部を含め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、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、さらに高価格帯の商品を提供しています。

ここへきて経済成長率の鈍化は見られるものの、これまで非常に速いスピードで経済成長を続けてきた中国市場において、当社は、進出のタイミングを図りながら、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順調に事業を拡大してまいりました。

## 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



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

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(2014年1月期時点では44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、2014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おります。中国市場での販売は順調に拡大しており、当社商品が陳列されている小売店は約15,000店に達し、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。好調な販売を背景に、2014年1月期には売上高が224億円となりましたが、将来的には400億円を超える売上規模への成長の可能性があると考えております。

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おり、加えて全体の可処分所得も増えていること、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ることは、追い風となって、当社の中国事業の成長を支えていくものと思われます。こうした中国市場の変化に伴い、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、先進国型商品である母乳パッドやベビーワイプといった消耗品市場も急激に拡大することが予想されます。2013年11月からはベビーフードの販売を開始いたしました。

なお、昨今、中国における反日機運の高まりが懸念されておりますが、当社グループの中国事業への影響は軽微に留まっております。

PIGEON HISTORY

At a Glance Key Ratio

TOP Interview

Pigeon Way

中期経営計画 第5次

ピジョングループの事業展開

ピジョングループのCSR活動

経営陣による営業財務の分析と評価

連結財務データ

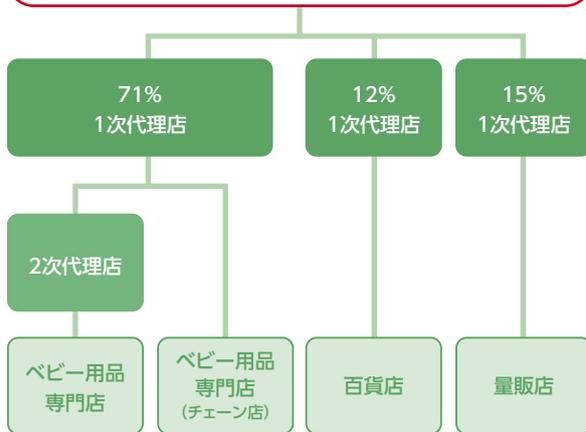
会社概要

## 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。販売チャネル別に1次代理店（現在3社）と契約し、ベビー専門店舗態にはさらに「2次代理店」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。今後におきましても、より一層の売上拡大に向けて、1次、2次代理店の選定・活性化を進め、流通網の再構築に努めてまいります。

### 販売体制について

#### PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.



※%表示は販売構成

## 販売網の拡充

専用の売場である「ピジョンコーナー」の設置に力を入れ、内陸部での販売は順調に進捗しています。2014年1月期の「ピジョンコーナー」の総店舗数は、272店増加し2,763店舗になりました。ピジョン上海が拠点としている上海に加え、2008年には北京に、2009年には広州にそれぞれ支店を開設し、中国全土での販売網の拡充を進めています。



中国のピジョンコーナー

## 当期の成果とその評価

中国での売上高は2013年1月期の141億円から2014年1月期は前期比58.8%増の224億円へと大幅に前期を上回りました（現地通貨ベースでは26.4%増）。中国では、流通体制の整備、再構築が終了し、代理店との協力関係も引き続き良好に保たれております。新商品の販売が順調に進捗する一方で、生産拠点2ヶ所においても、事業拡大に伴い順調に生産を拡大しており、収益性の向上に大きく貢献しました。中国国家衛生部と共同で進めている母乳育児の啓発活動を継続して実施したほか、マタニティ向けの劇を上演するなど、プロモーション活動にも注力しています。



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

## 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。経済成長に伴い、消耗品を中心とした市場はさらに拡大が見込めます。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が高く、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です。日中間の領土問題に端を発した中国における反日機運に懸念は残るものの、長期的には当社グループに対する不安材料は多くないと考えられ、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。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。

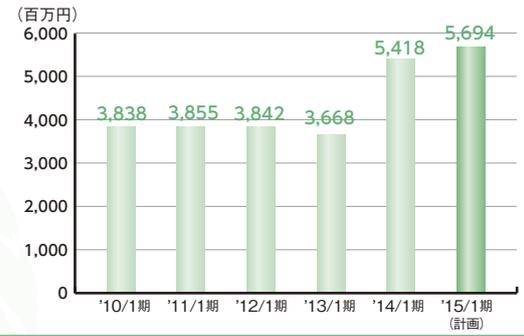
### 中国での販売チャネルの展開状況



# North America/ Europe

北米 欧州

## 北米での売上推移



## 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。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。

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付け、中長期的視点で取り組んでいます。

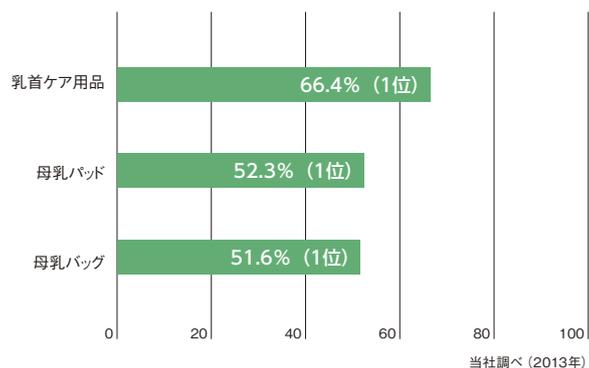
母乳関連商品の需要が高まる中、高品質の商品を提供しているランシノ社の商品は強い支持を得ています。

2010年12月には、同社が、Baby Solution SA 社およびBaby Solution Italia Srl.社から、主に欧州で育児用品を展開する「mOmma」ブランドに関する事業を譲り受けました。また、さらなる事業拡大を目的に、2011年11月、「earth friendly baby」などのブランドで欧州を中心にオーガニック・ナチュラル系スキンケア用品を展開するHealthQuest社を吸収合併しています。



「Lansinoh」ブランド商品

## 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)



## ピジョンのポジション

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、母乳バッグ、さく乳器などがあり、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。

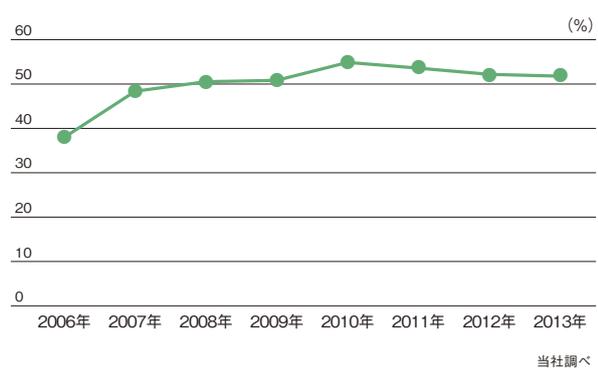
2009年1月にはランシノ社が母乳関連商品のライン拡充、病院向け販路の獲得による事業強化を目的とし、Puronyx, Inc. より母乳関連用品ブランドである「Soothies」の営業権を取得しました。商品カテゴリの拡充などによるさらなる事業拡大を目指します。

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います。これにより、さく乳→保存→授乳のトータルサポートが可能となり、さらなる母乳育児支援企業としてブランド強化を進めていきます。



本格投入した哺乳びん「NaturalWave™」 北米の「Lansinoh」コーナー

## ランシノ・ラボラトリーズ社の母乳パッドシェア推移



PIGEON HISTORY

At a Glance Key Ratio

TOP Interview

Pigeon Way

中期経営計画 第5次

ピジョングループの事業展開

ピジョングループのCSR活動

経営陣による営業財務の分析と評価

連結財務データ

会社概要

## 当期の成果と今後の展開

当期は人事刷新や営業活動強化が奏功し業績の改善が顕著となり、北米の売上高は54億18百万円（前期比47.7%増、現地通貨ベースでは20.6%増）と大きく伸長いたしました。欧州で

は母乳育児関連商品で商品数の拡充や、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、新商品の市場投入および中南米における新規市場開拓などを目指し、事業拡大を図っております。

## 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て新規市場に積極的に進出しています。アジアではタイの生産拠点を拡充に続き、インドにも現地法人を設立し、流通体制の構築や販売店舗の拡大、ピジョンコーナーなどの売場の設置を推し進めました。加えて韓国においても、事業拡大に向けた体制強化のために営業支店を現地法人に改組したほか、ロシアでも順調に事業が拡大しています。

#### ■ その他アジア地域での事業展開

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、現地法人化しました。当期も改組した現地法人の下、さらにブランド認知を進め、代理店と協力して商品カテゴリの拡大を図っています。また、マレーシアでは、グループ化した現地販売代理店を中心に、高いブランド力やマーケティング等のノウハウを活かしながら事業の拡

大を図っていきます。インドは、毎年1,000万人以上の人口増加を続け、国勢調査によると2011年3月には12億1,019万人となりました。また人口の半数以上が25才以下と若く、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がなく、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ていく方針です。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。2010年4月には、スキンケア用品の現地調達を開始し、小売店舗におけるピジョンコーナーの設置を行うなど、本格的な活動を展開しています。今後、同市場においては、流通体制の整備、強化を行いつつ、薬局ルートを軸とした販売店舗の拡大を進め、さらなる事業拡大を目指してまいります。

#### ■ その他の地域での事業展開

中近東においては、主力商品である哺乳びんなどの戦略強化を図るとともに、スキンケア用品など商品カテゴリの拡大を図っていきます。

またロシアでは2010年に設定した新規代理店を中心に展開を進めています。



シンガポールでの展示会の様子

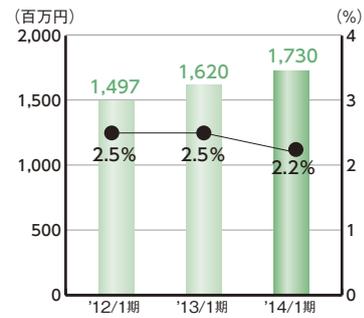


インドでのピジョンコーナー

# Research & Development

研究開発

研究開発費／売上高研究開発費率



## 開発ミッション

ピジョンの研究開発は、常に最高レベルの商品を作り出すことを目標としています。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。その行動観察を基に、世界中の赤ちゃんに最高の『乳首』を提供することを追求しています。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。哺乳研究について、当初は哺乳びんの底にカメラをつけて観察していた赤ちゃんの舌の動きも、今では超音波エコーで確認できるようになりました。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。

## 基礎研究とその成果

育児用品の対象となる乳幼児は、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。中央研究所での基礎研究から誕生しヒットした商品に『ベビシューズ』があり、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年超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、かねてより当社が提唱しておりました哺乳三原則「吸着」「吸啜」「嚥下」の一連の哺乳運動に関して体系化し、この研究のひとつの結果を、2010年春に新しい『母乳実感』として上市いたしました。

# Overseas Research & Development

海外事業としての研究開発の推進

## 海外事業と研究開発

当社は設立以来50年を超えて哺乳研究を始めとする乳幼児の成長発達を研究し、この研究をもと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。

一方で、母乳関連用品の中でもさく乳器などについては、人種によって特徴が異なる可能性もあることから、2011年にはシンガポールに中央研究所の分室を開設し、母乳関連用品につながる乳房について、統計的なデータをモニターから収集しています。

## 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なポイントとなることから、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。現在海外においては、上海とシンガポールに地域研究開発拠点を有しており、日本から出向する形で研究員を派遣しています。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品質に関する統一が確実に図れる体制となりました。

PIGEON HISTORY

At a Glance Key Ratio

TOP Interview

Pigeon Way

第5次 中期経営計画

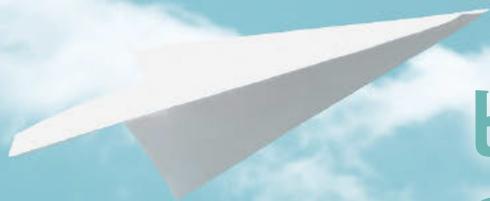
ピジョングループの事業展開

ピジョングループのCSR活動

経営陣による営業財務の分析と評価

連結財務データ

会社概要



# ピジョングループの CSR 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。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、すべてのステークホルダー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。

今般定めた「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「拠り所」ですが、CSR活動は正にその実践といえます。



# 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させてきています。

## ■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・研究もすすめています。

### ●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。

## ■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、育児での様々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様々なサービス・情報をご提供しています。

その一環として、全国の子育て中のお客様の情報交換・収集の場としてコミュニティサイト「Pigeon.info」を運営し、会員数は70万人を超えています。

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するサイト「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。



<http://pigeon.info/>



<http://www.pigeontahira.co.jp/>



病産院 低出生体重児用直付け哺乳びん・乳首

口唇口蓋裂児用哺乳器

PIGEON HISTORY  
At a Glance Key Ratio  
TOP Interview  
Pigeon Way  
第5次 中期経営計画  
ピジョングループの 事業展開  
ピジョングループの CSR 活動  
経営陣による営業・財務の分析と評価  
連結財務データ  
会社概要

## 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への順守はもちろん、省エネ体制の整備、具体的な取り組みの推進など、グループ全体で活動を毎年活発にしています。

中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27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を行っており、これまでの参加者は約11万人以上、植樹総面積は東京ドーム7個分以上にのぼっております。

国有地においては、伐採するまでの期間（概ね50年から60年）、当社が維持管理を行い、伐採後はその収益金を社会に寄付する計画となっています。

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

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年にそれぞれ認証取得しております。

また、中国の工場では、まだ規模は非常に小さいものの、太陽光発電や風力発電も試験的に採用し始めております。

#### ●認証取得

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。



## ■ 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。

ますますグローバル化するピジョングループの事業展開の下、この基本的な考え方と行動もグローバル規模で進めてまいります。

### 〈国内〉

#### ● 育樹キャンペーンの環境効果

環境の部分でも記しましたが、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、当期で28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や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1987年から現在までの27年間に総面積東京ドーム7個分以上、11万本以上の苗木を植えてまいりました。



#### ● 子どもの創造性育成を支援

ピジョンは、次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。

### 〈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」という考えに立ち事業展開を行っています。

2008年の四川大地震の際、中国現地法人であるPIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.で行った支援の1つとして小学校の再建費用の寄付がありました。その後校舎の建設が進み、2009年12月に四川省芦山県にて「貝親 (ピジョン) 希望小学校」の落成式典が開催されました。2010年には青海省互助県にて校舎を寄贈し、2011年には新疆ウイグル自治区に幼稚園園舎を寄贈し、2012年には貴州省玉屏侗族自治县に校舎を寄贈しました。また、2013年8月には内モンゴル自治区において6番目となる希望小学校の鋤入式を行いました。四川省に寄贈した貝親希望小学校については、2011年に再訪し、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。



## 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お客様が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お客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、デパートと老人ホーム、病院等多岐に渡っております。海外では育児用品を中心にデパート、赤ちゃん専門店などで販売していただいています。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。

### ■子育てや女性の社会進出を後方サポート

子育て支援事業では、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、お取引先の皆様にも反社会的勢力との取引が発生しないよう厳格に

対処していただいております。

例えば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いるなどの取り組みを行っております。

### ■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）

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きした場合、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おります。

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）は、スピークアップ窓口と同様のシステムをお取引先様にもその対象を拡大するため、2008年8月に開設したものです。当社およびグループ会社との取引において、企業倫理等に違反（コンプライアンス違反）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ましたら、その通報・相談窓口としてご利用いただくことができます。

## 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、株主価値・顧客価値・従業員価値の総和である」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。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、また、社員同士は社長を含め、役職名でなく「さん」づけで呼び合う風土が定着しています。

### ■事業のグローバル展開に沿った取り組み

ピジョングループのグローバル規模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。この動きを踏まえ、性別、国籍、文化など、様々なバックグラウンドを持つ人々が活躍する職場環境を実現すべく、ピジョングループとしてのダイバーシティに向けて、様々な取り組みを行っています。

### ■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。平成11年には東京都より両立支援賞を受賞しています。当社の育児休業に関する制度は「育児休業法」の施行前から1年間の休業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に取得される環境が出来ていましたが、男性社員の取得者はありませんでした。そこで、2006年2月に制度改定を行い、1ヶ月間有給での育児休業制度「ひとつきいっしょ」を新設しました。その結果、改定から3年間に15名の男性がこの育児休業を取得し、社員からの問い合わせも増え、男性の育児休業も当たり前になることができる職場環境へと一歩前進しました（2014年1月期時点の男性の「ひとつきいっしょ」取得率は約21.6%）。この他にも、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れ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。

# 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

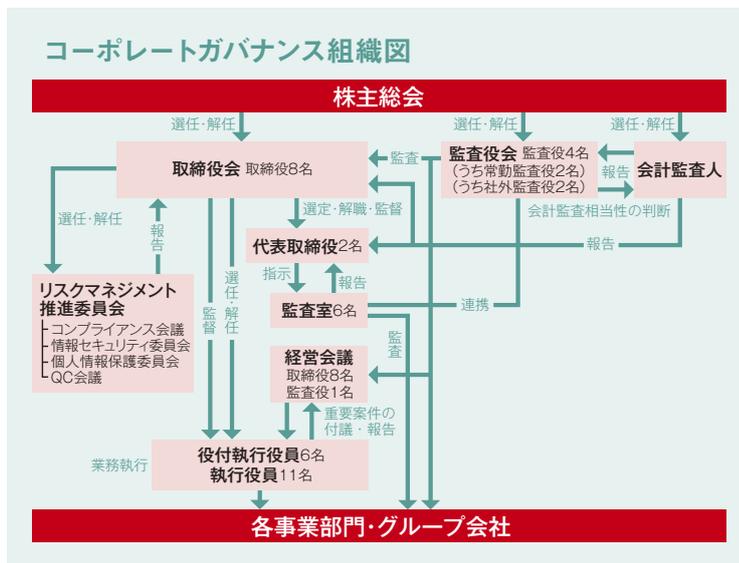
当社では、1988年の店頭公開（当時）以降、東証二部上場、東証一部上場に伴い、創業者が保有していた株式を順次売却するなど同時に、コーポレートガバナンスの充実、強化を重要な経営課題として認識し、名実ともにパブリックカンパニーへと歩んでまいりました。

その間、業務執行機能を強化するため、雇用型執行役員制度を導入するなど、透明性が高く、正にガバナンスを機能させる体制を敷いてまいりました。

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、コーポレートガバナンスおよび業務・財産の監視権限など、取締役の監査・監督をするための強い権限が付与されており、また、取締役よりも長い4年の任期が保証されています。

当社では、最適かつ適切な監視機能を確保すべく、社外監査役2名を選任しております。

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す。両氏からは、当社の利益のみならず、当社株主、従業員、そして顧客の利益についても、客観的かつ独立性のある見解、また、専門的な判断および助言を受けております。また、取締役会その他の社内会議への参加など、法律上認められる他の権限を行使することに加えて、当社の代表取締役、取締役および執行役員と定期的な面談の機会を設けることにより、企業価値向上に向けての意見交換を実施するとともに、合法的、適切かつ効率的な意思決定プロセスの確保に取り組んでおります。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、さらに改善努力を継続していく所存です。



## 企業倫理指針

ビジョンは、コンプライアンス（法令及び企業倫理の遵守）経営を実践するための普遍的な指針を以下に定め、全ての法令、社会規範およびその精神を遵守し、社員一人ひとりが、より高い倫理観をもって誠実に行動することをここに宣言します。

1. ビジョンは、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します。
2. ビジョンは、商品およびサービスの提供を通じ、良き企業市民として常に社会との調和を図り、広く社会貢献を推進します。
3. ビジョンは、あらゆる企業活動において、限りのある地球環境に配慮し、環境対策に積極的に取り組みます。
4. ビジョンは、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実現の場を提供します。
5. ビジョンは、企業活動において公正かつ自由な競争を行い、健全なるビジネスの成長を目指します。
6. ビジョンは、企業情報および会社資産を適切に管理し、効率的な経営を推進します。
7. ビジョンは、株主のみならず広く社会に対してコミュニケーションを図り、企業情報を適時・適切に公開し、透明性の確保に努めます。

## 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、デフレ脱却を目指した政府の金融政策・経済政策の効果等による企業収益や個人消費の改善傾向をはじめ、緩やかな景気回復の流れが続きました。一方で世界経済をめぐる景気の先行き不透明感、また円安による原材料価格の高騰や消費税増税による消費低迷への懸念など、国内景気の下押しリスクが依然として存在しています。そのような中、当社グループ事業におきましては、「第4次中期経営計画～GLOBAL Companyとしての自立～」の最終年度として、その基本方針に基づく重点課題に取り組んだ結果、売上高は、中国および北米を中心とした海外事業の順調な業績拡大に加え、円安の影響もあり、774億65百万円（前期比19.0%増）となりました。

### ■ 損益分析

売上原価は、売上増加に伴い増加し、430億円（前期比15.2%増）となりましたが、売上総利益は344億64百万円（前期比24.1%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、主として海外事業における人件費の増加や新規事業開拓に関わる販売、マーケティング費用等の効果的使用により、240億98百万円（前期比16.6%増）となりました。販売費及び一般管理費のうち、人件費は、ランシノ社や中国事業での従業員の増加もあり、前期比10億66百万円の増加となりました。増収の影響に加えて事業拡大に伴う生産拠点の稼働向上などにより、営業利益は103億65百万円（前期比46.3%増）、営業利益率も13.4%と前期比2.5ポイントの上昇となりました。営業外損益では、為替水準が想定よりも円安で推移したことにより為替差益が前期比1億5百万円増加し、その結果、経常利益は110億2百万円

（前期比48.9%増）となりました。

加えて、少数株主利益の増加もあり、当期純利益は69億85百万円（前期比52.7%増）と、利益面ではいずれも大きく前期実績を上回りました。

## 財政状態に関する分析

### ■ 資産

資産残高は、579億55百万円となり、前期末と比べ94億16百万円（前期末比19.4%増）の増加となりました。流動資産は62億60百万円（同21.5%増）、固定資産は31億56百万円（同16.2%増）の増加となりました。流動資産の増加の主な要因は、現金及び預金が25億28百万円（同23.9%増）増加したことによるものです。固定資産の増加の主な要因は、機械装置及び運搬具が20億22百万円（同69.8%増）の増加によるものです。

### ■ 負債

負債残高は、179億73百万円となり、前期末と比べ18億円（前期末比11.1%増）の増加となりました。流動負債は12億2百万円（同10.4%増）、固定負債は5億97百万円（同13.1%増）の増加となりました。

流動負債の増加の主な要因は、短期借入金が9億94百万円（同71.6%減）減少したものの、1年内返済予定の長期借入金が9億78百万円、支払手形及び買掛金が6億54百万円（同16.9%増）増加したことによるものです。

固定負債の増加の主な要因は、繰延税金負債が8億26百万円（同54.0%増）増加したことによるものです。

### ■ 純資産

純資産残高は399億81百万円となり、前期末と比べ76億16

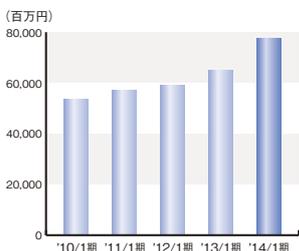
## 事業セグメント別売上高（連結）

(百万円)

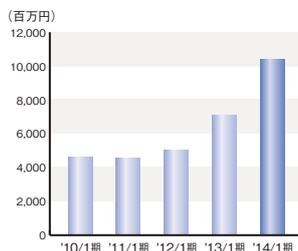
	'13/1 期				'14/1 期				
	金額	構成比	総利益率	セグメント利益	金額	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
連結計上額	65,075	100.0%	42.7%	7,086	77,465	100.0%	119.0%	44.5%	10,365
国内ベビー・ママ事業	23,882	36.7%	46.8%	3,379	24,451	31.6%	102.4%	45.8%	3,411
子育て支援事業	6,388	9.8%	11.4%	182	6,599	8.5%	103.3%	11.5%	176
ヘルスケア・介護事業	6,699	10.3%	30.6%	212	6,721	8.7%	100.3%	29.8%	212
海外事業	26,964	41.4%	50.6%	6,387	38,540	49.7%	142.9%	52.6%	10,172
その他	1,140	1.8%	15.2%	141	1,151	1.5%	101.0%	20.5%	204

\*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。

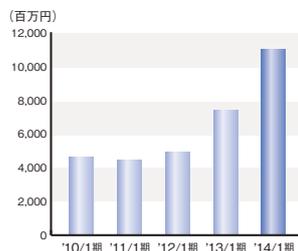
### 売上高



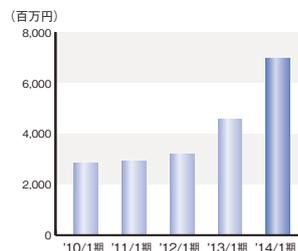
### 営業利益



### 経常利益



### 当期純利益



百万円（前期末比23.5%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32億11百万円、利益剰余金が42億43百万円（同18.7%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、131億2百万円であるのに対し、有利子負債は前期末よりも2億8百万円（同5.8%減）減少し、総額34億11百万円となっています。当期末の自己資本比率は67.5%と高い水準を維持しています。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、機動的なM&A始め積極的な投資を可能とする背景となっています。

### ■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、79億30百万円（前期は76億56百万円の獲得）となりました。これは主に税金等調整前当期純利益109億86百万円、減価償却費18億65百万円の増加要因に対し、売上債権の増加額5億87百万円、法人税等の支払額32億41百万円等の減少要因によるものです。

#### ■投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果支出した資金は、37億94百万円（前期は18億48百万円の支出）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32億23百万円によるものです。

#### ■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、31億63百万円（前期は31億49百万円の支出）となりました。これは主に短期借入金の返済による支出81億53百万円、配当金の支払額27億40百万円等の減少要因に対し、短期借入れによる収入70億79百万円、長期借入れによる収入7億52百万円等の増加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15.5%から4.2ポイント上昇し、19.7%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16.0%から4.7ポイント上昇し20.7%となりました。

### 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努めつつ、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、第4次中期経営計画において、連結総還元性向を50%以上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、強化を目指してまいりました。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66円（2013年8月1日を効力発生日とする株式分割後の株式数換算で33円）を実施していますが、当期利益計画を大幅に上回る好調な業績進捗に伴い、期末配当金につきましては、当初配当予想を上回る、1株につき普通配当55円（前期末は71円、当初予想は37円）といたしました。その結果、当期における年間配当金は、株式分割後の株式数換算で前期比30円50銭増となる1株につき88円、配当性向は50.4%となりました。

### 次期の見通し

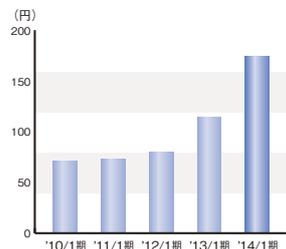
当社グループは、2014年1月に策定いたしました「第5次中期経営計画」（2015年1月期～2017年1月期）“Pursuing world class business excellence, think globally, plan agilely, and implement locally.”におきまして、i) ブランド力強化（Global Number Oneの育児用品メーカー）、ii) 継続的な事業発展に向けた経営体制の強化、iii) キャッシュ・フロー重視による経営品質の向上、iv) グローバルな人材育成と人事制度構築、社員の活躍促進、v) 企業価値の一層の向上を掲げる「ビジョン（Vision）2016」を定め、グループ事業の拡大と経営品質の向上を目指してまいります。その初年度となる次期の業績見通しにつきましては、売上高845億円（前期比9.1%増）、営業利益116億円（同11.9%増）、経常利益118億円（同7.3%増）、当期純利益73億円（同4.5%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、実際の業績はそ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



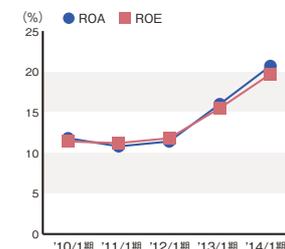
1株当たり当期純利益 (EPS)



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株の割合で株式分割を行っております。2010年1月期の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

## ■ 連結貸借対照表

(百万円)

科目	期別	2010年1月期	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期
<b>資産の部</b>						
現金及び預金		6,905	6,827	7,293	10,574	13,102
受取手形及び売掛金		8,757	9,874	9,993	10,540	12,569
たな卸資産		—	—	—	6,776	8,052
商品及び製品		4,358	4,549	5,332	4,816	5,350
その他流動資産		2,250	2,911	2,823	3,171	4,340
〈流動資産合計〉		22,272	24,162	25,443	29,103	35,363
有形固定資産合計		14,039	15,409	15,058	16,208	19,023
無形固定資産合計		1,230	1,188	1,285	1,176	1,441
投資有価証券		1,336	1,316	1,344	1,420	1,448
投資その他の資産合計		1,950	1,924	1,985	2,051	2,127
〈固定資産合計〉		17,221	18,521	18,329	19,435	22,591
〈資産合計〉		39,493	42,684	43,772	48,538	57,955
<b>負債の部</b>						
支払手形及び買掛金		4,311	3,984	3,758	3,864	4,518
未払金		2,238	2,687	2,755	3,179	3,401
未払法人税等		682	561	704	1,134	1,155
賞与引当金		531	537	587	606	782
その他流動負債		2,929	4,455	4,577	2,832	2,962
〈流動負債合計〉		10,694	12,227	12,382	11,615	12,818
長期借入金		1,000	1,615	1,642	2,204	2,011
その他固定負債		1,535	1,798	1,812	2,353	3,143
〈固定負債合計〉		2,535	3,413	3,454	4,557	5,154
〈負債合計〉		13,229	15,640	15,836	16,173	17,973
<b>純資産の部</b>						
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		17,044	18,451	19,873	22,686	26,929
自己株式		△446	△447	△448	△450	△455
その他有価証券評価差額金		7	11	10	26	30
為替換算調整勘定		△1,203	△1,861	△2,386	△970	2,240
少数株主持分		482	510	507	693	856
〈純資産合計〉		26,264	27,044	27,935	32,365	39,981
〈負債純資産合計〉		39,493	42,684	43,772	48,538	57,955

(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

(%)

	2010年1月期	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期
自己資本比率	65.3	62.2	62.7	65.3	67.5
ROA	11.8	10.8	11.4	16.0	20.7
ROE	11.4	11.2	11.8	15.5	19.7

※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	2010年1月期	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期
売上高		53,431	57,061	59,145	65,075	77,465
売上原価		32,528	33,780	34,826	37,314	43,000
売上総利益		20,902	23,281	24,319	27,760	34,464
販売費及び一般管理費		16,298	18,734	19,276	20,674	24,098
営業利益		4,604	4,546	5,042	7,086	10,365
営業外収益		409	372	373	656	974
営業外費用		404	484	499	352	337
経常利益		4,609	4,435	4,917	7,389	11,002
特別利益		4	20	19	7	8
特別損失		448	86	213	26	24
税金等調整前当期純利益		4,165	4,369	4,723	7,369	10,986
法人税、住民税及び事業税		1,299	1,331	1,463	2,128	3,077
法人税等調整額		△89	21	△10	526	705
少数株主利益		115	88	87	140	217
当期純利益		2,840	2,928	3,183	4,573	6,985

(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	2010年1月期	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		4,964	3,206	4,212	7,656	7,930
投資活動によるキャッシュ・フロー		△2,105	△3,949	△1,871	△1,848	△3,794
財務活動によるキャッシュ・フロー		△2,018	886	△1,776	△3,149	△3,163
現金及び現金同等物に係る換算差額		91	△220	△98	622	1,556
現金及び現金同等物の増減額		932	△77	465	3,280	2,528
現金及び現金同等物の期首残高		5,972	6,905	6,827	7,293	10,574
現金及び現金同等物の期末残高		6,905	6,827	7,293	10,574	13,102

(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

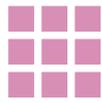
(注) 2013年8月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2010年1月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出してあります。

	2010年1月期	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期
当期純利益 (円)	70.9	73.1	79.5	114.2	174.5
配当金額 (円)	44.0	44.0	44.0	57.5	88.0
配当性向 (%)	45.1	60.1	55.3	50.3	50.4
純資産 (円)	644.2	662.8	685.2	791.2	977.5

## ■ 従業員数

(人)

	2010年1月期	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期
従業員数 (連結)	2,318	2,678	2,963	3,304	3,458



# Corporate Information

## 会社概要

### ■ 企業データ (2014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) 3,458名、(ピジョン本体、正社員および契約社員) 968名

### ■ 取締役・監査役・執行役員 (2014年4月25日現在)

取締役最高顧問	仲田 洋一	執行役員(経営企画本部長)	松永 勉
代表取締役会長兼取締役会議長	大越 昭夫	執行役員(経理財務本部長)	牧 裕康
代表取締役社長	山下 茂	執行役員(人事総務本部長)	浦狩 高年
取締役専務執行役員	赤松 栄治	執行役員(品質管理本部長)	岩本 忍
取締役専務執行役員(中国事業本部長)	北澤 憲政	執行役員(国内ベビー・ママ事業本部長)	橋本 伸行
取締役上席執行役員(ロジスティクス本部長)	甘利 和久	執行役員(国内ベビー・ママ事業副本部長)	笠原 かほる
取締役上席執行役員	倉知 康典	執行役員(ヘルスケア・介護事業本部長)	石上 光志
取締役上席執行役員(開発本部長)	板倉 正	執行役員(海外事業本部長)	増成 裕之
常勤監査役	高島 康	執行役員(中国事業本部副本部長)	賀来 健
常勤監査役	湯田 博毅	執行役員(子育て支援事業本部長)	鶴 孝則
監査役(社外監査役)	西山 茂	執行役員(PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. 代表取締役社長)	仲田 祐介
監査役(社外監査役)	出澤 秀二		

### ■ 連結対象会社

- 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)
- ピジョンウィル(株)  
(2014年2月より、ピジョン(株)が吸収)
- PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.
- PIGEON INDIA PVT. 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.
- DOUBLEHEART CO. LTD.
- PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.
- THAI PIGEON CO., LTD.

### ■ 持分法適用会社

- P.T. PIGEON INDONESIA

## ■ 株式の状況 (2014年1月31日現在)

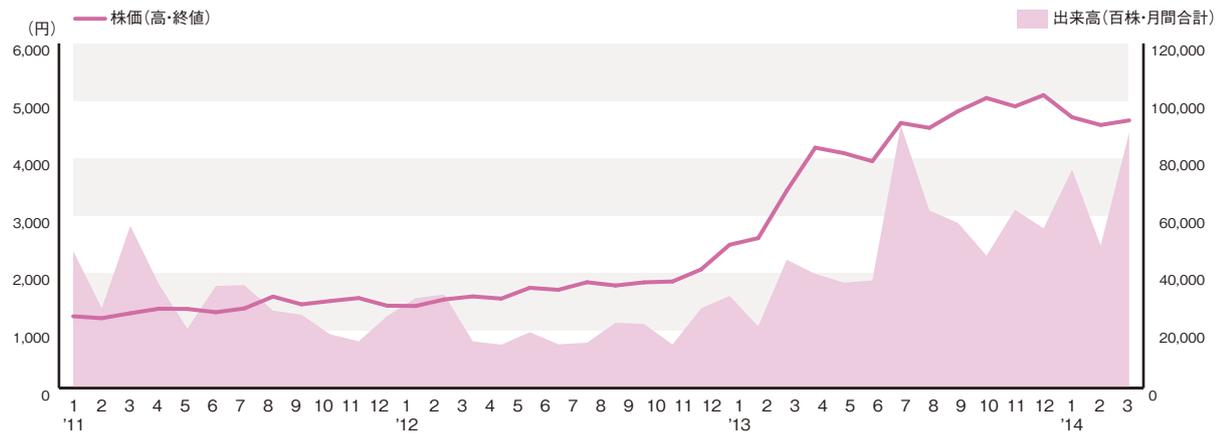
- 発行可能株式総数 …… 120,000,000株
- 発行済株式の総数 …… 40,551,162株
- 株主数 …… 11,121名
- 自己株式 …… 525,652株

## ■ 大株主 (2014年1月31日現在)

株主名 (上位10名)	株式数 (千株)	持株比率※ (%)
仲田 洋一	3,149	7.87
ビービーエイチマシユーズアジアデビデンドファンド	3,003	7.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,583	6.45
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	2,513	6.28
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	1,730	4.32
ビーエヌピーパリバセックサービスルクセンブルグジャスデック アパディーングローバルクライアントアセツ	913	2.28
818521ノムラバンクルクセンブルクエスエープレツジドアセツツフロム ノムラマルチシーシーワイジヤパンストツクリーダーズファンド	860	2.15
ドイツ証券株式会社	837	2.09
エイチエスピーバンクピーエルシーアカウントセブンリフィデリティ	665	1.66
ノーザントラストカンパニーエイブイエフシーリフィデリティファンズ	647	1.62

※持株比率は自己株式 (525,652株) を控除して計算しております。

## ■ 株価の推移



ホームページもご覧ください。  
<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  
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](http://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。

