

# Annual Report 2015

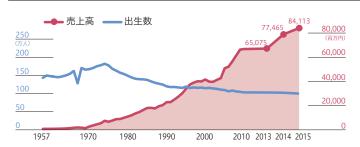
2014年2月1日~2015年1月31日



# **■** Pigeon History

	1950~	1970~	1980~	1990~
コーポレート	▶ 1949 年(昭和 24) ビジョンの前身である同学貿易設立 ▶ 1952 年(昭和 27) 仲田祐一が代表取締役社長に就任 ▶ 1957 年(昭和 32) 新たに株式会社ビジョン哺乳器本舗 を設立 ▶ 1966 年(昭和 41) 株式会社ビジョン哺乳器本舗からピ ジョン株式会社と社名を変更	▶ 1973 年 (昭和 48) 千代田区神田富山町に本社ビル完成 ▶ 1975 年 (昭和 50) 協和特殊紙工株式会社 (現ピジョン ホームプロダクツ株式会社)をグルー ブ化	▶ 1982 年(昭和 57) マタニティ向けウェアを製造販売するピジョンテキスタイル株式会社(ピジョンウィル株式会社)設立 ▶ 1983 年(昭和 58) 仲田洋一が代表取締役会長に就任 ▶ 1985 年(昭和 60) 「愛」を経営理念に、CIシステムを導入 ▶ 1988 年(昭和 63) 他日本証券業協会(現 JASDAQ)に店頭登録	▶ 1993 年 (平成 5) 常総研究所 (現中央研究所) 設立 ▶ 1995 年 (平成 7) 平成 7年 7月 7日東京証券取引所市 場第二部に上場 ▶ 1996 年 (平成 8) フクヨー茨城株式会社(現PHP茨城 株式会社)をグループ化 ▶ 1997 年 (平成 9) 東京証券取引所市場第一部に指定替 え
国内ベビー・ママ事業	▶ 1949年(昭和24) 日本最初のキャップ式広口哺乳器「A型哺乳器」発売 ▶ 1956年(昭和31) 育児関連商品の発売 ▶ 1963年(昭和38) 哺乳びん用「スポンジブラシ」発売 粉ミルク入れ「ミルカー」発売 ▶ 1966年(昭和41) 衛生用品第一号「ベビーパウダー」	▶ 1975 年 (昭和 50) 世界初のノーパインダー製法「おむ つライナー」発売 哺乳びん用洗浄剤「哺乳びん野菜洗 い」発売 ▶ 1976 年 (昭和 51) 世界初のゴム製「乳歯ブラシ」発売 ▶ 1977 年 (昭和 52) 飲む力が弱い赤ちゃんのため「P型 哺乳器」発売 ▶ 1979 年 (昭和 54) 現行品でも採用されている新規格「K 型哺乳器」発売	▶ 1982 年 (昭和 57) 成長に合わせて飲み口が替えられる 「マグマグ」発売 ▶ 1985 年 (昭和 60) 日本初の完全立体成型母乳パッド 「フィット」発売 ▶ 1987 年 (昭和 62) ベビー電子体温計「チビオン」発売 ▶ 1988 年 (昭和 63) 赤ちゃん特有の哺乳運動「ぜん動様 運動」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) ベビーフード市場に本格参入 ▶ 1994 年 (平成 6) 日本初のベビー用 UV ケア商品「UV ベビースキンケア」発売 ▶ 1995 年 (平成 7) 哺乳びん消毒薬「ミルクポン」(医薬 品)発売
子育て支援事業			MagMag Bagmag	▶ 1993 年 (平成 5) 0 才からの保育施設「ピジョンランド 常総」開設 ▶ 1996 年 (平成 8) ベビーシッターサービス "ピジョン ウェンディ"開始 ▶ 1999 年 (平成 11) ピジョンキッズワールド株式会社 (現 ピジョンハーツ株式会社) 設立
へルスケア・		▶ 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	
海外事業	▶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. (シンガポール)設立		▶1990年(平成2) THAI PIGEON CO., LTD. (夕イ) 設立 ▶ 1996年(平成8) PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD. (夕イ)設立
中国事業				

#### 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数減少傾向が進み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、2014年は出生数が約100万人、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 中心に、以降は海外へも積極的な展開を行っています。

2000~	2010~
▶2000年(平成12) 松村誠一が代表取締役社長に、仲田洋一が代表取締役会長に就任 ▶2002年(平成14) PHP兵庫株式会社をグルーブ化 ▶2006年(平成18) 本社を中央区日本橋久松町に移転 ▶2007年(平成19) 大越昭夫が代表取締役社長に、松村誠一が代表取締役会長に、仲田洋一が取締役最 高顧問に就任	▶2013年(平成25) 山下茂が代表取締役社長に、大越昭夫が代表取締役会長に就任 ▶2014年(平成26) ビジョン株式会社がビジョンウィル株式会社を吸収合併
▶2002年(平成14) 母乳を飲む時と同じように「ぜん動様運動」ができる哺乳器「母乳実感」発売 ▶2003年(平成15) 赤ちゃんの歩行研究から生まれたベビーシューズ発売	▶2010年 (平成22) 「母乳実感」シリーズ、リニューアル ベビーカー市場に本格参入
▶ 2001年(平成 13) 事業所内保育施設受託開始 ▶ 2002年(平成 14) 認可保育園受託開始 ▶ 2004年(平成16) 独立行政法人国立病院機構院内保育園(全国113ヶ所)の運営を一括受託	▶2013年(平成25) ピジョンキッズワールドにて「Math-Program」を導入
▶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(現ピジョンタヒラ株式会社)をグループ化 ▶2007年(平成19) 老化予防用品ブランド「リクープ」立ち上げ	▶2011年 (平成23) ビジョン真中株式会社デイサービス開始
▶2004年(平成16) LANSINOH LABORATORIES, INC.(アメリカ)をグループ化 ▶2009年(平成21) インドで販売子会社PIGEON INDIA PVT. LTD. (インド)設立	▶2010年(平成22) LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO. (トルコ) 設立 ▶2010年(平成22) LANSINOH LABORATORIES, INC. (アメリカ) がmOmma事業を獲得 ▶2011年(平成23) LANSINOH LABORATORIES, INC. (アメリカ) が「earth friendly baby」ブランドを取得 ▶2011年(平成23) PIGEON MALAYSIA TRADING SDN.BHD. (マレーシア) 設立 ▶2012年(平成24) DOUBLEHEART CO. LTD. (韓国) 設立 ▶2014年(平成26) PIGEON PRODUTOS INFANTIS LTDA. (ブラジル) 設立 LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA. (ブラジル) 設立
▶ 2002年(平成14) PIGEON(SHANGHAI)CO., LTD.(中国·上海)設立 ▶ 2006年(平成18) PIGEON MANUFACTURING(SHANGHAI)CO., LTD. (中国·上海)設立 ▶ 2009年(平成21) PIGEON INDUSTRIES(CHANGZHOU) CO., LTD.(中国·常州)設立	

#### **Pigeon Annual Report 2015 Contents**

Pigeon History	■ ヒショングループの CSK 活動 ···································	. 2/
At a Glance	消費者課題(お客様のために)	· 28
Key Ratio 4	環境(地球環境保全のために)	· 28
■ 当期の新商品紹介 ····· 5	コミュニティ参画および開発(地域社会のために)	. 29
Top Message ····· 6	公正な事業慣行(お取引先の皆様のために)	. 30
Pigeon Way 17	人権	· 30
■ ピジョングループの事業展開	労働慣行(従業員のために)	• 31
国内ベビー・ママ事業	組織統治(コーポレート・ガバナンス/コンプライアンスについて)	• 31
子育て支援事業 21	■経営陣による営業・財務の分析と評価	• 33
ヘルスケア・介護事業 22	■ 連結財務データ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	• 33
海外事業	■ 会社概要	. 39
中国事業		

# ■ At a Glance

#### 連結売上高 841 億 13 百万円



# 事業内容

区分 取扱商品/サービス 事業環境/当社グループの強み 授乳関連用品/哺乳関連用品/離乳関連用 2014年の国内の出生数は約100万人と、統計の残る1899年以降過去最低を更 品/スキンケア用品/女性ケア用品/その他 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 ベビー、関連用品/大型商品事業 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「安心・安全・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、「おっぱいカレッジ」「働く女性の妊トレ女子会」等、 全国でのプレママ・イベントを開催して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。 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 関係会社 会社 保育サービス/事業所内保育運営委託 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 /託児/ベビーシッターサービス 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 /幼児教育サービス 支援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 て支援 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。 関係会社 ピジョンハーツ株式会社 介護用品/老化予防用品/介護支援サービス 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いま ルスケア・介護事業 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 香ற革命 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。 腹筋。」腰。 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 かるる 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 Zamer Diett なる強化、介護用品ブランド「ハビナース」などの重点商品カテゴリを深耕します。 ささえてフィット 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 関係会社 社/ピジョン真中株式会社/ピジョンタヒラ株式会社 ベビー・ママ関連用品 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 います。 PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. / PIGEON INDIA PVT. LTD. / PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD. / LANSINOH LABORATORIES, INC. / LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO. / DOUBLEHEART CO. LTD. / PIGEON 関係会社 INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD. / THAI PIGEON CO., LTD. / P. T. PIGEON INDONESIA (持分法適用関連会社) / PIGEON PRODUTOS INFANTIS LTDA. / LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA.

#### ベビー・ママ関連用品



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)、2011年に稼働した江蘇省常州市の工場 (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)の収益性も大き く向上しました。

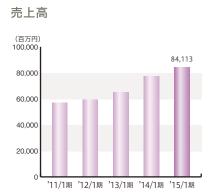
関係会社

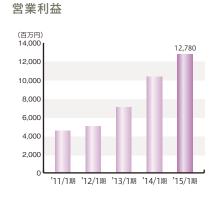
PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. / PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. / PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.

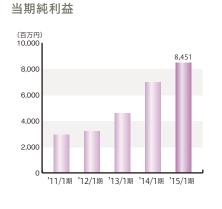
中

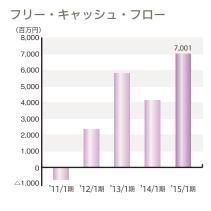
事 業

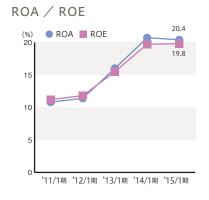
# **■** Key Ratio

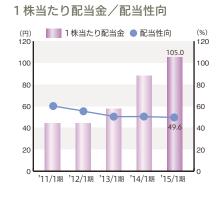












#### 主要指標(百万円)

科目期別	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期
売上高	57,061	59,145	65,075	77,465	84,113
売上総利益	23,281	24,319	27,760	34,464	38,296
営業利益	4,546	5,042	7,086	10,365	12,780
経常利益	4,435	4,917	7,389	11,002	13,299
当期純利益	2,928	3,183	4,573	6,985	8,451
総資産	42,684	43,772	48,538	57,955	72,367
純資産	27,044	27,935	32,365	39,981	47,297
フリー・キャッシュ・フロー	△743	2,341	5,807	4,135	7,001
ROA (%) (注1)	10.8	11.4	16.0	20.7	20.4
ROE (%) (注1)	11.2	11.8	15.5	19.7	19.8
EPS (円) (注2)	73.1	79.5	114.2	174.5	211.6
1株当たり配当金 (円) (注2)	44.0	44.0	57.5	88.0	105.0
配当性向(%)(注2)	60.1	55.3	50.3	50.4	49.6
従業員数(人)	2,678	2,963	3,304	3,458	3,617

<sup>(</sup>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 日を効力発行日として、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。

# 当期の新商品紹介

哺乳びん、乳首、赤ちゃんの「飲む」をサポートする「マグマグ」など、ママと赤ちゃんのお困りごとを解決する ヒット商品を数多く生み出してきたピジョンのラインアップに、今期もまた多くの方からご支持いただける商 品が加わりました。

次代のピジョンを牽引する商品例として、やさしい刺激で母乳分泌を促すことを考えた電動タイプの「さく乳 器」、段差をラクラクと乗り越えられる新型ベビーカー「Runfee (ランフィ)」をご紹介します。

#### 母乳育児を支援する「さく乳器 電動First Class」「さく乳器 電動」

2014年2月、「さく乳器 電動First Class」「さく乳器 電動」をリ ニューアル発売しました。おっぱいから直接授乳する以外にも、母 乳をさく乳・保存しておくことで、誰でもいつでも授乳が可能とな り、ママは、時間と心にゆとりが生まれ、楽しく母乳育児を続ける ことができます。今回のリニューアルでは、弱い吸引刺激で母乳分 泌を促す「さく乳準備モード」を搭載したほか、どんなおっぱいに もぴったりフィットする「やわらかフィットカバー」で吸引時の空気 漏れを防ぐなど、これまで以上にスムーズなさく乳を実現しました。 女性の社会進出などにともなって、さく乳器市場は拡大を続けて いますが、ピジョンではこれからも、ストレスなく母乳育児を続け られるよう、サポートしていきます。



さく乳器 電動First Class



さく乳器 電動

### ユーザーニーズの本質を捉えた新型ベビーカー「Runfee」

2015年1月に発売した新型ベビーカー「Runfee (ランフィ)」は、 赤ちゃんの安全性とママの押しやすさにこだわった両対面式の新 型ベビーカーです。ユーザー調査や行動観察により、ベビーカー使 用時に多くのママが、横断歩道や店舗入り口などの段差によるつま ずきにストレスを感じていたことに着眼して開発された「Runfee」 は、段差をラクラク乗り越えられる16.5cmの大径シングルタイヤ を採用したほか、スイング式サスペンションのついた車輪で、段差 乗り越え時の衝撃も和らげます。発売から順調に売れ行きを伸ば し、2015年2月には、4万円以上の高価格帯ベビーカー市場(当該 月のベビーカー市場全体の約7割)で、シェアを一挙に12.6%まで 拡大するなど、大変好調に推移しており、今後の国内ベビー・ママ 事業の成長を牽引する商品として期待しています。



# Top Message

Top Message

~Dear Stakeholders~

# 先進国と新興国、双方の成長をベースに、 Global Number Oneブランドを 目指します



#### Global Number Oneブランドの育児用品メーカーを目指して

ピジョングループは、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 とご家族に喜び、幸せ、そして感動をもたらすことを「使命」 としています。当社は1957年の会社設立以来、50年以 上にわたり赤ちゃんと一緒に歩み続けてきました。現在で は、哺乳研究をはじめとする赤ちゃんの成長発達等に関 する研究、ご高齢者の老化のメカニズム等に関する研究 を深耕し、妊娠、出産、子育て、そして介護の分野にお いて、お客様のお困りごとを解決し、生活を豊かにする 商品・サービスをお届けすることで、Global Number One ブランドの育児用品メーカーを目指して、日々企業価 値向上に取り組んでいます。

#### 企業理念経営の深耕に努めました

第5次中期経営計画ではGlobal Number Oneブラン ドの育児用品メーカーを目指し、"Pursuing world class business excellence, think globally, plan agilely, and implement locally."をスローガンとしました。世界 的なエクセレント(優良)カンパニーと認められる企業に なるには、各種経営指標を向上させるだけでなく、世界中 の社員が経営理念や価値観といったぶれない軸を正し く理解・共有し実務に反映していくことが重要です。その 実行にあたり、2014年3月に『Pigeon Way』を策定しま した。

ピジョンはGlobal Number Oneを目指し、新しい国・ 地域での拠点展開など、事業そのものが急速に拡大を続 けています。その中で、忘れてはならないのは『Pigeon Way』、すなわち私たちの経営理念、社是、使命、価値観 や行動原則です。価値判断の基準が共有されなければ、 部分最適に基づく経営判断をしてしまう可能性も秘めて います。全体最適の視点で全従業員が一丸となって同じ 方向を向くことが、お客様に対しても、株主・投資家の皆 様に対しても、最大のリターンをもたらすと考えています。

策定後約1年が経ちましたが、『Pigeon Way』を制定・ 導入した成果は随所に見えつつあるように思います。一つ はAgility (迅速さ)です。社内でのコミュニケーションに おいて、非常に早くリスポンスが返ってくるように変化し ています。また、商品づくりや商品開発の場面においても、 「瞳の中にはいつも消費者」との思いを持ちながらご家 庭や施設などの現場に入らせていただき、自分の目でお 客様の未充足ニーズを探り出し、何らかの形でご提案をす るということが、これまで以上にできてきたように感じま す。各部門にまたがる議論においても、従業員同士が頻 繁に『Pigeon Way』を参照しながら議論を進めている シーンもよく目にするようになっています。

また、当社の商品やサービスを使っていただいたお母 様方などから、本当に嬉しいお便りをいただくことも多く、 そうしたお便りを、開発・販売からサポート機能の社員に 至るまで全従業員で共有することで、『Pigeon Way』の 浸透にもつながっています。

### お客様のお困りごとの問題解決力がピジョンの強みです

ピジョンの強みは、商品そのものの問題解決力(お客様 のお困りごとを解決する力) にあると思います。例えば「ど の哺乳びんも受けつけてくれなかったわが子が、ピジョン の哺乳びんを使ったら飲んでくれた」といった、実際にピ ジョン商品をお使いいただいたお客様からの嬉しい声が 多く寄せられています。またその情報が口コミとなって広

がり、高い品質のブランドとして認知いただいています。

こうした問題解決力が特に突出している商品群が、哺乳 びん・乳首などの哺乳関連商品です。私たちはこうした哺 乳びん、乳首をグローバルで展開していますが、その商品 の開発力こそがピジョンのコア・コンピタンスであると自負 しています。

商品の開発力を支えているのが、ピジョン中央研究所で す。その研究開発の強みは、基礎研究であり、行動観察で あり、そしてデザインカ――この三本柱を私たちの強みと しています。グローバル展開をする商品については基礎研 究を行います。行動観察では、お客様の育児や介護の現場 に立ち入らせていただき、赤ちゃんや介護の様子を見させ ていただく中で、どのようなお困りごとが実際にあるのか、 時には消費者の方が気づかない部分にまで目を光らせな がら観察をし、お困りごとの解消や便利さの提案等、新し い価値を商品・サービスとしてご提供できるようにしてい ます。ピジョンの強さ、問題解決力の源泉は観察力であり、 グローバル展開においても他社に負けない強みだと認識 しています。

#### 第5次中期経営計画では世界で通用する経営品質の確立を目指しています

2015年1月期(当期)は、「第5次中期経営計画」の初 年度に当たりました。「第5次中期経営計画」のスローガ ンは、"Pursuing world class business excellence,

think globally, plan agilely, and implement locally." です。世界に通じるビジネス・エクセレンス (経営品質)を 追求するために、地球を俯瞰して戦略を考え、速やかに

#### 研究開発

#### ■ 開発ミッション

ピジョングループの研究開発の役割は、「妊娠・出産 から子育て」、そして「高齢者」「介護」などのさまざま な生活シーンの研究を核に新たなニーズを創造し、技 術シーズの裏付けを持った商品・サービスを生み出すこ とにあります。

赤ちゃんがどのように発達し、どのような行動を見せ、 どのような過程を経て成長していくのか。また、ママた ちはその過程でどんな悩みがあり、何を必要としている のか。

一方、高齢者の方々が在宅及び施設の介護の現場で 困っていること、求めていることは何か。

私たちが社会に提供・提案できるコト・モノを探るた めに、生活者の潜在・顕在のニーズを深く掘り起こし、 商品化につなげていくのが研究の役割です。

長年に及ぶ赤ちゃんの基礎研究、生活者の行動観察 から商品づくりを考え、常に新しい生活提案を行ってい ます。

#### ■基礎研究とその成果

多くの場合、研究とは新素材の研究や新技術の研究な どが主となりますが、ピジョンの場合は「モノ以上にそれ を使用する人間にフォーカスした研究をする」というユ ニークな研究アプローチをとっています。特に大人のよう に言葉で使用感を伝えることができない赤ちゃんが、ど のように商品を使っているのかを解明するためには、行 動観察などによって赤ちゃんの様子を研究することが必 要になります。これがピジョンにおける研究の中心です。

例えば、哺乳びんに取り付ける人工乳首は、まさに赤 ちゃんが口にして、母乳やミルクを飲む大切な道具です。 この道具をいかにして赤ちゃんが使うのか研究するの が哺乳研究であり、それは、実際にママのおっぱいから いかにして哺乳をしているのかを解明し、その知見をも とに、人工乳首の機能をママのおっぱいの機能に近づ けることを追求することになります。

この哺乳研究のひとつの結果として、2010年春にリ ニューアルした哺乳びん・乳首、「母乳実感」を上市いた しました。

行動計画を作成し、現地・現場で実行する――です。そし て、「ブランドカ強化 (Global Number Oneの育児用品 メーカー)」「継続的な事業発展に向けた経営体制の強 化」「キャッシュ・フロー重視による経営品質の向上」「グ ローバルな人材育成と人事制度構築、社員の活躍促進」 「企業価値の一層の向上」という5つの中期事業方針『ビ ジョン2016』を掲げ、これらを第5次中期経営計画年度 内で実現することを目標に掲げています。

私はこのビジョン実現に向けては、意思決定の「スピー ド」と「全体最適」での判断を両立させることが重要な力 ギを握ると思っています。そこで、各事業において重点的 な取り組みを推進すると同時に、全社的な組織体制の大 幅な変革にも着手しています。具体的には、日本・中国・ 欧米·アジアの各地域で分けた戦略事業体 (SBU\*1) 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\*2) 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\*3) 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。

こうした取り組みを通じて、最終年度である2017年1 月期には、売上高1,000億円(2014年1月期対比29.1% 增)、営業利益150億円(同44.7%增)、当期純利益90億 円(同28.8%増)を目標数値に掲げています。

- \*1 Strategic Business Unit
- \*2 Global Head Office
- \*3 Pigeon Functional Unit



#### 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年を超えて日本国内の中央研究 所を中心に、哺乳をはじめとする乳幼児の成長発達を 研究し、この成果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 獲得しています。

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年にはモ ニタールームを シンガポールに 開設し、母乳関 連用品につな



がる乳房について、現地の統計データおよび訪問調査 などの生活者の行動観察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。

#### 第5次中期経営計画は順調に進捗しています



「第5次中期経営計画」初年度の当期は、十分良い進捗 であったと評価しています。当期より、セグメント区分を 一部変更し、それまで海外事業の中に含まれていた中国 事業を一つのセグメントとして外に出すこととしましたが、 数値にも表れているように、この中国事業が引き続き好 調に推移し全体を牽引したほか、欧米など、他の海外地域 での事業拡大もあり、連結売上高は841億13百万円(前 期比8.6%増)となりました。利益面については、増収の効 果に加え、事業拡大に伴う生産拠点の稼働率向上などに より、売上原価率が前期比で約1.0ポイント改善し、営業 利益は127億80百万円(同23.3%増)、経常利益は132億 99百万円(同20.9%増)となりました。当期純利益は、商 品自主回収によるリコール関連損失を特別損失として計 上したものの、84億51百万円(同21.0%増)となり、増収 増益を続けることができました。

事業別では、中国事業の売上高が263億1百万円(同 19.7%増)と、国内ベビー・ママ事業の244億32百万円 (同0.1%減)を上回る売上・利益両面で最大の業績貢献 となりました。中国では、すでにピジョンブランドが高品 質で安心のブランドとして浸透しており、紙おむつの販売 を開始するなど、新たなカテゴリへの進出も試みました。 当初、強気の計画を策定していたため、このカテゴリでは 計画未達となりましたが、哺乳びん・乳首等既存商品の好

調な販売に加え、女性ケア関連商品等の新商品発売効果 と、さらに円安という追い風も加わって、中国事業全体と しては売上・利益両面において好調に推移しました。

海外事業においては、インドが2016年1月期には売上 規模が10億円に達する見込みで利益貢献を望めるまでに 成長したほか、哺乳びんの販売を始めた北米など、ランシ ノ・ブランドで展開する欧米でも好調な業績で推移してお り、当期は233億73百万円(同15.1%増)となりました。

成長著しい海外事業も、その礎は国内事業での成功モ デルです。出生数が減少する中、主要商品が8割以上の圧 倒的シェアを持つ国内ベビー・ママ事業では、売上高が 244億32百万円(同0.1%減)と、前期の水準を維持しまし た。当期においては、段差をラクに乗り越えられる新型べ ビーカーなどの大型新商品や、電動さく乳器などの新商品 を投入するとともに、引き続き、出産前の方や妊娠準備期 の方を対象としたイベントなどのダイレクト・コミュニケー ションを実施するなど、効率的なマーケティング費用の投 入を行い、営業利益は前期比10.0%の増益となっています。

子育て支援事業は売上高が67億22百万円(同1.9% 増)、また営業部門の統合を図ったヘルスケア・介護事業 では67億61百万円(同0.6%増)と効率経営を推し進め た結果、国内3事業のすべてにおいて、収益性が改善しま した。

#### 中国事業:課題を新たな成長に結びつける取り組みを継続します

中国事業では、2016年1月期に350億円\*の売上を計画 しています。当期には計画に達しなかった紙おむつにおい ても、すでに課題は認識しており、商品・パッケージの改 良・変更や、代理店も含めた販売体制の見直しも進めまし た。足元の販売動向からも、計画達成は十分可能との手 応えを感じています。

2002年に現地法人を設立して参入した中国市場がこ こまで成長を遂げてきたことには非常に感慨深いものが あります。中国事業を展開するにあたって、そのベースと なっているのは、日本国内で成功したビジネスモデルです。 哺乳びん・乳首など、グローバルに見ても競争力のある強 い商品を通じて、日本国内ではピジョンブランドが広く浸 透しましたが、全く新しい市場においては、その商品をま ず消費者に広く良い商品だと認知いただくことから始め なければなりません。

日本では、商品の品質をお客様ご自身にわかっていた だくために、お客様とのダイレクト・コミュニケーションを きめ細やかに行い、「この商品は良い」と感じてくださっ たお客様から口コミでその情報が広がることが、他のお 客様の購買へとつながっています。同時にもう一つの大き

な購買要因が、病産院における医師・看護師などの専門 家からの推奨です。「ピジョン商品は病院でも使われてい た」「信頼できるメーカーだ」――こうした安心感もまた、 お客様の大きな購買要因となっています。

私たちは中国でも、お客様と積極的にダイレクト・コ ミュニケーションを図るとともに、政府とも一緒になって 母乳推進活動を進め、中国各地の大きな病産院で母乳相 談室を開設するなどの取り組みを実施しました。

また今でこそ、中国の代理店も安定し問題なく事業を 進めていますが、参入当初は、代理店との巡り合わせに苦 戦もしました。中国では日本に比べ店頭販売員の回転も 速く、一次代理店のみならず二次代理店、さらには各地の 小売店に対して、商品勉強会等を地道に実施してまいりま した。

新しい市場でブランドを確立すること。そして、その商 品がお客様の手に届くよう、流通・販売網を構築・確立す ること。この二つをクリアできれば、強い商品を軸に成長 を加速できる。これが、私たちが中国事業の成長を通じ て学び得たことです。このような手間や時間のかかること

を繰り返し積み重ねて確立できたビジネスモデルは、シン プルではありますが同時に真似されにくいという利点もあ ります。

中国においては、主要商品のほとんどを現地生産して いることで、工場での高稼働率が生み出す製造利益も中 国事業の収益性を押し上げる構造となっています。中国 事業は中期経営計画の最終年度において売上高346億 94百万円、そして早期での400億円達成を目指していま す。2016年1月期より、業績がやや伸び悩んでいた韓国・ 台湾等を中国事業の管轄地域に加え、グループ内商流変 更に対応し、地域に根ざした営業・マーケティング体制に 移行すると同時に、開示セグメントもそれに合わせた形 に組み替えます。中国事業の管轄地域が拡大したことで、 中国事業セグメントとしての400億円達成は早まりますが、 従来セグメントベースでも400億円の早期到達ができる よう、成長を加速させていきます。

\* グループ内商流変更により韓国・台湾・香港などの売上・利益が海外事業よ り移管されております。

### 海外事業:インドをはじめ新興国は中国に続いて期待できる市場です

中国の年間出生数が1,500万人~1,700万人と言われる のに対し、年間出生数が2,600万人と言われ非常に大き な成長を期待しているのがインド市場です。この大市場に、 ピジョンは2009年に参入しましたが、2016年1月期によ うやく売上規模が10億円という水準に成長する見込みで す。インドにおいては2015年3月に哺乳びん・乳首の現地 生産が始まり、2016年1月期には単年度黒字化を見込ん

国によって、消費者の購買行動や流通事情などが異な るのは当然のことであり、中国の成功モデルがインドにお いてもそのまま使えない場合もあります。しかし中国で成 功した実績が、一つの事例となって、他の新規市場への参 入に際しての一つのガイドラインを示せていることの意義 は非常に大きいと思っています。

私たちは、インドという大きな市場に対し、当初は人口 400万人以上の四大都市をTier1として選び、富裕層上位 3%をターゲットに展開を始めました。しかし、インドで は、富裕層の地理的分布が大都市に偏ってはおらず、その 半分以上が地方に住んでいるといった事情から、なかなか お客様にたどり着けないことが判明しました。今では展 開都市を増やし、ターゲット顧客層も富裕層の上位10% にまで広げています。

販売ルートも、当初は中国同様にベビー専門店を軸に 展開を試みましたが、インドではベビー専門店の増加数が 少ない上、デパートでも当初ベビー用品を取り扱っていた



2015年3月に開所したインド生産工場

ところがなくなるなど想定と異なることがありました。そ の結果、インドでは薬局が主要な販売ルートとなっており、 取り扱い店舗数7,400軒のうち、約4,000軒が薬局となっ ています。一方で病産院における医師・看護師等の専門家 による推奨は、中国同様の効果を見せており、インドでも 積極的に展開しています。

さらにインドでは、一人の子供にかける支出の考え方も 一人っ子政策の敷かれていた中国とは大きく異なり、中国 で売れる商品をそのままインドに持っていっても必ずしも 売れるとは限りません。そこで、消費者に合わせて比較的 安価なものをインド向けに出すという、インド市場の特性 も考慮した展開をしています。

インド事業の成長は、中国よりは多少時間がかかるかも しれませんが、今後5年、10年のスパンで考えれば、かな り期待できる市場だと思います。

インドのさらなる次も布石を打っています。例えば哺乳 びん・乳首の展開を始めたロシアでは、現地の権威ある病 産院や医師たちとの取り組みの中で当社商品を推奨いた だく仕組みも構築されました。急激なルーブル安の進行 による景気後退の懸念はあるものの、事業拡大に向けた 種を育てていきたいと思います。またブラジルでは、2014 年に現地法人を設立し、今後販売許可を取得した上で展 開を始めます。中南米は欧米メーカーをはじめとする競合 も多い市場です。地道な基礎研究・行動観察に基づく商 品の問題解決力を武器に、ブランドの確立や、現地の病 産院向けの普及促進活動など、中国での成功事例を参照 しながら、多少の苦戦があってもそれを乗り越えて成長を 図っていきたいと思います。



ランシノブランド商品

#### 2016年1月期は重点課題を中心に収益力の強化を図ります

2016年1月期はまず、前述したように、地域に根ざした 営業体制の強化を図るべく、これまで日本にて管轄してい た海外事業の営業・マーケティング体制を整備し、韓国・ 台湾・香港・フィリピンなどについては中国に、中南米につ いてはランシノ社へと管轄の移管を進めます。

その上で、中国事業においては、韓国子会社を含めた事 業管理体制を構築すると同時に事業拡大に対応した営業 施策の見直しを図り、前期に計画を下回った紙おむつにつ いては利益の確保を前提とした着実な成長を図ります。

海外事業では、哺乳びん・乳首、さく乳器、スキンケア、 母乳パッド、おしゃぶりの重点5カテゴリの販売拡大を図 ります。欧米では、基幹商品である哺乳びん・乳首の販売 拡大と中南米エリアの販売機能拡大を、欧州では事業そ のものの拡大と体制の整備を進めます。アジアでは、中心 拠点であるシンガポールの事業運営体制を見直し、営業・ マーケティング・SCM体制の再構築を通じて業績の改善 を図ります。インドでは前述のように、新工場も稼働し、 単年度での黒字化を目指します。加えて、新規市場として

ブラジル市場への進出に向けた活動を引き続き推し進め ていきます。

国内ベビー・ママ事業においては、市場競争力のある新 商品の投入を通じて、大型商品を確実に成長させると同時 に、戦略的PR施策を実施しながらブランドロイヤリティの 向上を図ります。また、マタニティ層へのアプローチを強化 し、女性ケアカテゴリでの販売拡大につなげていきます。

子育て支援事業においては、収益性の向上を目指し、成 長戦略や事業体制の見直しを図ります。また、保育士不足 が続く事業環境下、保育人材の育成・教育等を通じて事業 品質の維持・向上に努めます。

ヘルスケア・介護事業においては、施設ルートを中心に 営業力を強化するほか、販売代理店との取り組みも強固 なものにしていきます。そして市場競争力のある新商品の 投入などで、さらなる粗利率の改善を目指します。

これら重点施策の遂行を通じて、2016年1月期は連結 売上高920億円、営業利益139億円、経常利益140億円、 当期純利益89億円の達成を目指します。

#### 資本コストを意識したキャッシュ・フロー経営で 企業価値の一層の向上を目指します

昨今、企業価値については、経済的価値と社会的価値 の双方を合わせた「共通価値 (CSV)」という考え方を耳 にする機会が多くなっています。ピジョンの企業価値につ いて今一度整理しますと、社会的価値は、赤ちゃん・ママ・ ご家族・シニアの方々など対象となるお客様が抱えるお 困りごとや課題・問題に対するソリューションを提供する ことを通じて、お客様や世の中の皆様へ喜びや幸せ、さら にはそれを突き抜ける形での感動を創出すること、そして 「世の中になくてはならない会社」となることです。例え ば哺乳びん・乳首については、人工乳首の機能をお母さん のおっぱいの機能に近づけることで赤ちゃんに起きる乳 頭混乱を最大限軽減し、母乳育児をサポートできる哺乳 びんの研究・開発をしてきました。また、ヘルスケア・介護 に関しては、介護現場に従業員が自ら入り込み、そこでの 行動観察を通じて現場の問題を発見し、それを解決し、 介護される側だけではなく介護する側のご負担を少しで も軽減できる商品・サービスを生み出す活動をしています。

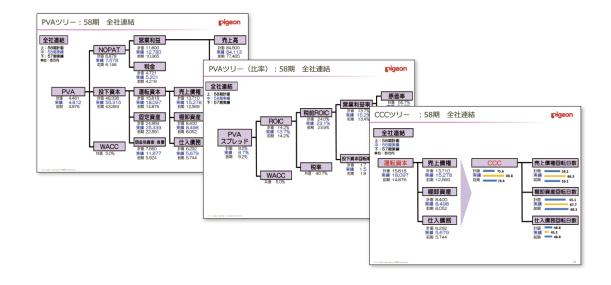
この価値を支えるのは、従業員一人ひとりであり、グ ローバルで経営理念やミッション、バリュー、行動原則、そ してビジョンを共有し、開発力、ブランド、マーケティング 力、イノベーション力といった資産を活かし、社会への貢 献を果たすことが、社会的価値の創出・向上につながると 考えます。

一方、経済的価値については、企業価値の算出に使わ れる「フリー・キャッシュ・フロー」を効率的かつ戦略的に 拡大させていくことが大切だと考えます。

これを支えるのが、まずは持続的な競争優位の源泉と なる、シンプルですが真似されにくいビジネスモデルです。 そして、コーポレート・ガバナンスや、効率的な投資回収、 さらにはROE (自己資本当期純利益率)、ROIC (投下資 本利益率)、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)、 PVA (Pigeon Value Addedと称する経営指標) および 各種KPIをグループ内で理解した上で、それらを基準に定 量的に評価・確認し、経営品質の向上につなげていくこと も重要な要素となります。

消費者にとって必要となる価値を提供でき、実際に投 資家の皆様からお預かりしたお金を効率よく使って、最大 のキャッシュを生み出すこと。これが、ピジョンの目指す 「企業価値の一層の向上」の具体的な内容になります。

経営指標の一つであるPVAについては、2014年から事 業部をPVAベースで評価しています。企業活動のもととな る資本にはコストがかかっており、そのコスト以上の利益 を上げない事業は、全体として企業価値の向上には貢献 していない。このことを全従業員に周知させ、損益計算書 上の数値だけではなく、実際の資本コストを意識した経 営を徹底させようとしています。幸い現時点でPVAがマイ ナスとなっている事業はありませんが、従業員が自らの事 業のPVAを理解した上で、計画を策定し、また半期ごとに 評価を実施することで、経営品質の向上へとつなげてい ます。



#### 投資資金を十分確保した上で積極的な株主還元を継続します

事業から生み出されたキャッシュについては、成長に必 要な投資を優先した上で、株主の皆様へ還元します。第5 次中期経営計画下の3ヵ年において、営業CF目標を270億 円とし、そのうち、150億円を投資し、120億円を株主の皆 様へ還元する方針です。

具体的には、各営業期における前期比増配と連結総還 元性向45~50%を目標としています。その方針に基づき、 当期は1株当たり年間配当金については105円とさせてい ただきました。また、2016年1月期については、現時点で

は年間で1株当たり108円の配当を予定しております。

私は、資本生産性も考慮しながらフリー・キャッシュ・フ ローの増加を図ることが重要だと考えており、その結果と しての株主還元についても、自己株式の取得も含め、機動 的に拡充していきたいと思っています。例えば、各種KPI の中でもCCCについては、実はまだまだ改善の余地はあ ると認識しており、こうした経営指標を改善することでよ り効率的にキャッシュを生み出し、多様な株主還元の形 を模索していきたいと思います。

なお、投資については150億円の投資を計画しています。 そのうち、海外が115億円、残り35億円が国内への投資を 予定しています。当社では10年以上前からハードルレート を基準に投資判断をしています。WACC (加重平均資本コ スト)を5%としていることから、国内事業への投資は ハードルレートも5%に設定していますが、国内事業に比 べてリスクが高い海外事業においては、ハードルレートを 10%以上としています。投資の必要性については、今後も 株主・投資家の皆様に、合理的かつ透明性をもった形でご 説明・ご報告を続け、株主還元のあり方と合わせ、ご理解 を求めていきたいと思います。



#### グローバルにリスク認識と その管理を強化しています

グローバル展開の加速に伴い、さまざまなリスクも増え ていくと認識しています。

当社ではリスクマネジメント委員会が、日本国内だけで はなく海外全拠点のリスクを洗い出し、採点化して、その 対策等を講じるなど管理に当たっています。リスクマネジ メント委員会の算出した当社にとっての最大のリスクは、 工場火災です。こうしたリスクを未然に防止するために、 リスク発生前の管理フローを用意しているほか、実際のリ スク発生時の対応方法や、復旧等の対処について、定期的 にチェックしながらリスク管理をしています。

ピジョンでは昨今、中国事業が急速に拡大していますが、 中国事業でのリスク管理としては、法規制や規格の変更

が日本に比べて多いこともあり、そうしたコンプライアン ス面での情報管理や対応が重要だと認識しています。ま た、食品の安全面についてもご心配される声が多く聞か れますが、当社もベビーフードを製造・販売する上で、日 本の食品メーカーとパートナーシップを組みながら、原材 料調達にまで遡って残留農薬の管理など、食品の安全衛 生面でのチェックを徹底管理しています。予期し得ないリ スクに対してはリスクマネジメント委員会が管轄するのに 対し、例えばベビーフードのようなオペレーション面での リスク管理については、品質管理本部が主体となって監督 する体制を敷いています。

中国に限らず、今後さらにグローバル展開を進めていく 上では、より一層ガバナンスを強化していくことが大切で す。内部監査についても、これまで国内事業に限定して実 施していた往査を、2014年からは海外子会社へと広げ、 強化しています。

#### 成長のために最適なコーポレート・ガバナンス体制を構築します

もともと、創業者の熱い想い・DNAを同族経営という 形で引き継いできたピジョンですが、株式公開を経て、真 の意味でのパブリックカンパニーとして成長し、今般、当 社初の社外取締役を選任し、株主総会でご承認いただき ました。ガバナンスの強化に関しては、スピード感を持っ た現在の事業展開を阻害することなく、透明性の高い体 制を整備することが重要です。一般的に、社外役員に期 待する役割としては、経営を監督するモニタリング機能と、 外部の多様な意見を経営に反映させるアドバイザリー機 能がありますが、当社では監査役が、株主の視点から、監 **査役の法的な役割である適法性について監督するにとど** まらず、経営判断に対する妥当性も監督することで、モニ タリング機能を十分果たしてきました。

一方で、今後、ガバナンスをさらに強化する上では、独 立・客観的立場からの経営の透明性をより高めることが 必要であると考え、社外のステークホルダーの代表として、 経営戦略の助言と意思決定の客観性を担保し、企業価値 の向上を図るため、社外取締役の人選を進めてきました。

その結果、株主や投資家の皆様の目線に立った見方の できる方がふさわしいであろうとの判断から、今般、経営 コンサルティング会社および投資運用会社における豊富 な経験を有する新田孝之氏を選任する運びとなりました。 こうした、いわば投資家の代弁者ともいえるバックグラウ ンドをお持ちの方を社外取締役に選任するケースは、稀 有な事例かと思います。新田孝之氏には、客観的な立場か ら意思決定プロセスに加わっていただくと同時に、資本 効率を意識した株主重視の経営を行うためのアドバイザ リー機能としての役割を期待します。

また、女性役員の登用についても昨今各社でその流れ が進んでいますが、ピジョンには現在、女性の役員がおり ません。赤ちゃんとママを対象としていながら女性役員 がいないのはなぜだというお声を株主や投資家の方々か ら受けることも多々ありました。私自身も、ダイバーシ ティは課題の一つだと認識しておりますが、ピジョンに とって最適なコーポレート・ガバナンスを考える上で、特に 役員の人選については、その方が男性か女性かということ よりも、ピジョンの企業価値を向上させる上で最も貢献で きる体制はどういうものかという視点から人選を進めて おりますので、その結果が現体制だとご理解いただきた いと思います。

ダイバーシティの観点からも、「両立支援制度の拡充」 「職場の意識改革」「女性の気持ちとスキルをバックアッ プ」を三本柱に女性の活躍推進を進めております。

横並び的な発想で体制面を整えるのではなく、独自の 考えに基づきながらピジョンにとって最適なガバナンス のあり方を模索し続けている点を、ご理解賜れますと幸い

今後も、投資家・株主の皆様におかれましては、当社の 考えをご支持いただき、長い目でご支援を賜われますよう お願い申し上げます。

代表取締役社長





# **Pigeon Way**

### Pigeon Wayとは、

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

# **Pigeon Way** ビジョン 使命 Mission 経営理念 Corporate Philosophy 社是 基本となる 価値観 行動原則 Action Principles

#### 経営理念

強く信じる経営の根本の考え

# |愛|

#### 社是

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

# 「愛を生むは愛のみ」

#### ■ビジョン

-----目指す理想の状態、到達したい姿

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

#### ■使命

- ――どのような形で社会に貢献するのか、また、何のために働くのかを約束するもの
- ●「愛」を製品やサービスの形にして提供することによって、 世界中の赤ちゃんとご家族に喜び、幸せ、そして感動をもたらすこと

#### ■基本となる価値観

- ――社員一人ひとりが大切にするもの
- ●誠実 (Integrity)
- ●コミュニケーション・納得・信頼(Communication, Consent, Trust)
- ●熱意 (Passion)

#### ■行動原則

- ――我々のすべての行動のベースとなり、ガイドとなるもの
- ●迅速さ(Agility)
- ●瞳の中にはいつも消費者(Keep sight of consumers)
- ●強い個人によるグローバルコラボレーション (Global collaboration among competent individuals)
- ●主体性と論理的な仕事の仕方 (Leadership and logical working style)
- ●積極的な改善・改革志向(Willingness to change)

# **Domestic Baby & Mother Care Business**

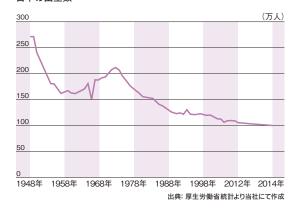
#### 国内ベビー・ママ事業



#### 市場の動向および事業環境

2014年の日本における出生数は約100.1万人と、2013年から約 2.9万人減少しており、4年連続で統計開始以降最少を更新して います。2014年は景気も回復基調となりましたが、出生数の回 復基調が見られないことに加え、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



#### 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、出生数の回復が見られない中 でも、トップライン成長を確保する観点から大型商品の投入等に よる商品ラインアップの拡充に努めました。また、ダイレクト・コ ミュニケーションの継続を通じたマタニティ層へのアプローチの 強化を通じてシェアの拡大に向けた取り組みも強化しています。 既存事業に関しては、販売費及び一般管理費等の効果的・効率 的な運用を通じ、利益率の改善に努めました。

#### ■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、ターゲット市場の拡大に努めています。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、2014年2月に赤ちゃんの快適にこ だわった両対面式ベビーカー「Mahalo laule'a (マハロ ラウレ ア)」を、同年12月には大径シングルタイヤで段差をラクラク乗 り越えられるベビーカー「Runfee (ランフィ)」を発売し、ライン アップを拡充しました。

インターネット通販事業は2012年7月以来、総合オンラインスト ア「Amazon.co.ip」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、プレママの囲い込み策としても効果を発揮しています。 これらを通じて年々変化する顧客に対してもブランド・ロイヤリ ティを確保しています。

#### 当期の成果とその評価

売上高は、市場が縮小する中で、244億32百万円(前期比0.1% 減)と前期並みの水準を保ちました。セグメント利益は、新商 品を含めた内製品の生産増加による生産子会社での原価低減 や、マーケティング費用の見直しなどで販売費及び一般管理費 が減少したこともあり、37億52百万円(前期比10.0%増)と なりました。商品では、母乳で育てたいママのストレスを軽減 し、母乳育児を快適にする「さく乳器 電動」「さく乳器 電動 First Class」、前述の段差をラクラク乗り越えられるベビーカー 「Runfee (ランフィ)」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として、出産前の方を対象とした 「おっぱいカレッジ」、妊娠準備期の方を対象とした「働く女性 の妊トレ女子会」などを当期中に40回開催し、合計で約2,120名 の方にご参加いただきました。その他にも、母子に寄り添う子育 て中の母乳育児をテーマとした医療従事者向けセミナーを10回 開催し、合計で約1,030名の方にご参加いただいております。商 品、イベントや情報提供を通じて、妊娠・出産・育児シーンのご 家族を応援するとともに、今後も確実な事業拡大を目指してい きます。

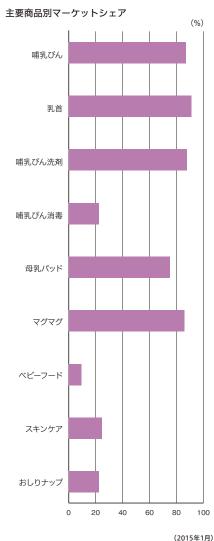
#### 今後の展開

今後も日本国内における出生数の減少が予測される中、当社は さらなる成長を図るために、基礎研究と行動観察を核とする付 加価値の高い商品開発を推し進め、既存事業を強化することで 利益率の改善に努めていきます。また、大型商品の確実な成長・ 拡大に注力するとともに、戦略的PR施策の実施等を通じてブラ ンド・ロイヤリティの向上を図ります。さらに引き続きマタニティ 層へのアプローチを強化し、女性ケアカテゴリでの販売拡大を 目指します。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 ていきます。これらの施策を通じて、国内ベビー・ママ事業は、 2016年1月期に売上高256億円を計画しています。

乳幼児1人当たりの1ヶ月平均育児支出比較

					(円)
項目	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
粉ミルク	1,188	1,203	994	828	1,020
ベビーフード	673	755	645	572	587
牛乳	245	259	354	360	302
おやつ	536	494	578	576	597
その他の食費	1,296	1,380	1,632	1,741	1,616
食費関係合計	3,940	4,094	4,203	4,077	4,123
衣類・肌着・くつ等	2,601	2,558	2,483	2,679	2,530
布おむつ・ おむつライナー等	171	149	160	120	154
紙おむつ	3,279	3,117	3,002	3,176	3,169
衣類・おむつ合計	6,051	5,824	5,646	5,974	5,853
医療費合計	1,157	755	705	912	1,715
おもちゃ	1,145	1,313	1,240	1,137	1,291
絵本	384	469	467	372	464
おもちゃ・絵本合計	1,530	1,783	1,707	1,509	1,755
授乳・離乳食器関係合計	315	324	292	343	442
入浴・衛生雑貨合計	1,165	1,146	1,080	1,285	1,505
授乳・離乳・入浴・ 衛生合計	1,480	1,470	1,372	1,628	1,947
外出用品・家具・寝具等 合計	2,038	2,362	2,087	1,987	2,803
支出総計	16,198	16,291	15,719	16,087	18,196

当社調べ



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-rearing Support Services**

#### 子育て支援事業



#### 市場の動向および事業環境

「子どもは欲しいが働き続けたい」「育児をしながら復職した い」という女性は増加しており、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ある中、国としても子ども・子育て支 援法や認定こども園法などの推進体制を整備し、2015年4月か ら「子ども・子育て支援新制度」を本格施行することとしていま 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く、保育園の開設、多様な保育サービ スの充実を図るなど、子育て支援事業の展開には好影響をもた らすと考えています。

#### 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など、ご利用者の方々のさ まざまなニーズに合った子育て支援サービスを提供しています。 当事業は国内トップクラスの事業規模を持ちながら、質の高い サービス提供により、皆様から信頼を得ています。

#### 事業戦略

子育て支援事業に対するお客様の信頼と評価が社会的な存在 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の質に直結する保育品質の向上に力を注い 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、民間ならでは の付加価値を伴った保育・教育サービスの提供により、事業拡 大を図っています。保育士をはじめ、スタッフに対する社内研修 「ピジョンハートナーカレッジ」を継続して開講し、「赤ちゃんの ことを一番知っている」ピジョングループならではの事業展開を 行っていきます。また、事業収益性の改善にも努めていきます。

#### 当期の成果とその評価

売上高は67億22百万円(前期比1.9%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があるものの、販売 費及び一般管理費の効率的な使用に努め、前期を上回る1億89 百万円(前期比7.9%増)となりました。なお、事業所内保育施 設については、4ヶ所の新規受託を開始し、国立病院機構等を 含め合計190施設での展開となりました。サービスの質的向上 を図りながら、堅調に売上を拡大しています。また幼児教育施 設においては、2013年4月より導入している数学的体験プログ ラム「Math プログラム」がご好評をいただいています。今後も、 子供の個性に即した専門性の高い保育をさらに進めるとともに、 より一層「安心・安全」を実現する管理体制を強化していきます。

#### 今後の展開

今後はさらなる利益率の改善を目指した成長戦略に則り、事業 体制の見直しも検討していきます。また引き続き保育人材の育 成・教育等を通じて事業品質の維持・向上に努めていきます。こ れら施策により、子育て支援事業は、2016年1月期に売上高65 億円を計画しています。





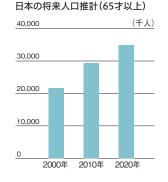
# **Health Care & Nursing Care Business**

#### ヘルスケア・介護事業



#### 市場の動向および事業環境

総人口が減少する中で急速に 高齢化も進み、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、総人口に占め る高齢者の割合を示す高齢化 率は26.8%と、4人に1人が高 齢者という時代に突入します。 増え続ける介護給付費用に対



し、国の介護制度も、2015年を機に、介護保険の自己負担の増加 や特別養護老人ホームへの入居条件の引き上げなど、介護の形態 を施設から在宅介護へとする方針の具現化が進みます。高齢者人 口は今後も増加を続け2042年以降には減少に転じると見られて いるものの、高齢化率の上昇基調は続くことが予測されています。 これらを背景に、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。

#### ピジョンの市場優位性

当社のヘルスケア・介護事業は、介護用品を軸とした「ハビナース」と、アクティブエイジ向け用品を軸とした「リクープ」の2つのブランドで、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。消費者の行動観察からの未充足ニーズを的確に切り出す商品企画力、そしてベビー用品開発で培った品質管理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、前述の「ハビナース」と「リクープ」の2つのブランドを通じて展開していますが、2012年1月期には事業体制の再構築を行い、需要の高い介護用品「ハビナース」を軸に経営リソースを絞り、かつ重点カテゴリに特化し商品競争力の向上を図っています。販売ルートは小売店と施設・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より対応するため、2015年1月期に子会社であるピジョンタヒラと営業統合を行いました。今後は、商品競争力の向上を図りながら、施設ルートを中心とした営業活動に注力してまいります。

#### 当期の成果とその評価

消耗品における競争激化が進む中、売上高は67億61百万円(前期比0.6%増)となりました。セグメント利益は、商品、販売チャネルの特性に合わせた積極的なマーケティング活動を行いながらも、販売費及び一般管理費を効率的に活用し、2億60百万円(前期比22.9%増)となりました。当期は、2014年2月に尿もれ用吸水機能付き下着「リクープ かるる」、同年8月に排泄介助における尿便もれのお悩みを解決するサポート用品「尿便おしりにひろがらないシート」を発売しています。また、ピジョン真中においては、デイサービスセンター『さんさん』の利用者数は順調に増加し、さらに当期は介護職員養成講座を開講しました。また、2014年10月には次世代育成支援対策推進法に基づく基準適合一般事業主として次世代認定マーク「くるみん」を取得しました。

当事業においては、引き続き重点カテゴリに絞り競争優位性の ある新商品を投入し、また施設ルートに注力した営業活動と施 策実行を徹底していきます。

#### 今後の展開

ヘルスケア・介護事業が当社グループの中で求められる役割は、その市場成長性から、まさしく収益拡大と認識しており、今後も事業規模の拡大を目指します。前述の施設ルートを中心とした営業活動および販売代理店との取り組みの強化を図ると同時に、市場競争力のある新商品の投入等を通じて、粗利率の改善を目指します。「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・介護事業は、2016年1月期に売上高72億円を計画しています。

# **Overseas Business**

#### 海外事業

#### 事業の概況

売上高は233億73百万円(前期比15.1%増)となり、セグメント 利益は、49億69百万円(前期比19.7%増)となりました。北米に おいては、2014年1月から哺乳びんの本格的な販売を開始して おり、引き続き商品カテゴリの拡充を図りながら、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。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います。今後は、販売・流通体制のさら なる強化を目指すとともに、工場稼働により主力の哺乳びん・乳 首をはじめとした商品の供給体制の整備を進めていきます。ま た2014年3月に、新規市場参入に向けた現地市場調査を目的と してブラジルに連結子会社PIGEON PRODUTOS INFANTIS LTDA.を設立しており、今後もさらなる事業拡大を目指した活動 を行っていきます。

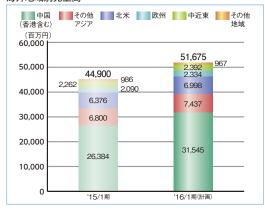
#### 事業戦略

ピジョンの海外マーケットにおける競争優位性は主に2つ挙げ られます。ひとつは「商品力」です。「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と消 費者の行動観察をベースに、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販売 体制構築にも注力しています。ふたつ目は「良いパートナーとの 連携」です。海外展開においては現地をよく知る代理店、小売店 等、現地のパートナーの方々と良い関係を築いていくことが非常 に重要だと考えます。当期は米国ハワイにおいて世界14の国・ 地域の代理店代表者を集めた会議「Pigeon Global Partners Conference」を実施し、今後のブランド構築および販売戦略に ついて共有しました。代理店の選定においては、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 に適うことから、状況を見て適宜実行しています。

#### 今後の事業展開

今後は、地域に根ざした営業体制の強化を図ることを目的に、グ ループ内営業・マーケティング体制の整備を図ります。具体的に は、これまで日本で管轄していた中南米市場はランシノ社(欧米 事業)の管轄下に、また同じく日本管轄の韓国・香港・台湾・フィ リピン等一部地域は中国事業に移管し、この3ヶ国は開示上の セグメントも中国事業となります。

#### 海外地域別売上高



その上で、海外事業については、第5次中期経営計画に従って、 新規・既存市場の開拓・深耕を進めるとともに、重点5カテゴ リである哺乳びん・乳首、さく乳器、スキンケア、母乳パッド、お しゃぶりの販売拡大に努めます。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。欧米市 場においては、基幹商品である哺乳びん・乳首の販売拡大と、商 流変更による中南米エリアの販売機能の拡大に努め、欧州での 事業拡大と体制整備に努めます。また、アジア市場においては、 シンガポールでの営業・マーケティング・SCM体制の再構築と いった事業運営体制の見直しを図ることで業績の改善につなげ るほか、インドにおいては新工場稼働等による損益の改善を図り ます。新規市場としては、ブラジル市場への進出に向けた活動を 継続していきます。これらの取り組みにより、2016年1月期では、 海外事業では売上高238億円を目指します。

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 の海外事業本部には、中国事業本部同様、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をさらに推し進め、事業の 基盤を強化させていきます。

# **North America/ Europe**

#### 北米/欧州

#### 事業環境とそれを踏まえた取り組み

米国市場の合計特殊出生率や出生数は、経済先進国の中では 比較的安定した水準にあります。母乳育児が推奨されている 米国では、母乳育児全般を支援する専門家「ラクテーション・ コンサルタント」が、出産前後の女性に対して母乳育児の大切 さや、授乳指導・母乳相談などのサポートを行っており、さく 乳器などの母乳関連商品の需要が上昇しています。ピジョンは、 2004年4月に米国ヴァージニア州に拠点を持つLANSINOH LABORATORIES,INC. (以下「ランシノ社」) を100%グループ 会社化し、米国および欧州への営業展開の基盤と位置付け、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 SrI.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。

#### ランシノのポジション

ランシノ社商品は母乳関連商品として乳首ケアクリーム、母乳 パッド、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。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。引き続き商品カテゴ リの拡充と母乳育児支援企業としてのブランド強化を進めてい きます。

#### ランシノ・ラボラトリーズ社商品の米国内シェア (年間平均値)





#### 当期の成果と今後の展開

当期は営業活動強化が奏功し、北米の売上高は63億76百万円 (前期比17.6%増、現地通貨ベースでは8.7%増)となりました。 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ブラジルなど中南 米における新規市場の開拓を通じて、事業拡大を図っていきます。

#### **Other Countries**

#### その他の地域

#### 事業戦略

ピジョンではさらなる事業拡大に向けて新規市場にも積極的に 進出しています。インドにおいては、現地法人を設立後2014年11 月には現地工場が完成し、2015年3月より哺乳びん・乳首の生 産を始めており、販売面においても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ています。 韓国では、営業支店から改組した現地法人が事業拡大に向けた 体制の強化を進めているほか、ロシアでは、医療関係者向け母乳 育児セミナーやマタニティセミナー等を開催し、ピジョンの哺乳

びん・乳首を病産院にて推奨いただける体制が構築されつつあり ます。加えて、市場参入に向けブラジルにも現地法人を設立する など、順調に新規市場の開拓が進んでいます。

#### 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、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おり、今後は商流変更に 伴い中国事業の傘下で事業管理体制の再構築を図っていきます。 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、 高いブランドカ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、世界人口白書2013によると、人口が12.5億人と毎年 1,000万人以上の人口増加を続けており、またその半数以上が 25才以下と若いことが特徴です。貧富の差が激しいながらも富 裕層の増加が顕著なため、出生数も増加しており、年間出生数は 中国を優に上回る2,700万人とも言われています。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る べく事業を推進しています。すでにインドにおいてはデリー、ムン バイ等の大都市を中心とした展開のほか、薬局等の地域に密着 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、2015年3月には哺乳 びん・乳首の現地生産も始まっていることから、2016年1月期に は損益の単年度黒字化を目指し、事業基盤を拡充していきます。



#### 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進めて います。またロシアでは2010年に設定した新規代理店を中心に 展開を進めており、当期においては医療関係者向け母乳育児セミ ナーやマタニティセミナー等の開催を通じて、ピジョンの哺乳び ん・乳首への認知向上を図っています。

# China Business

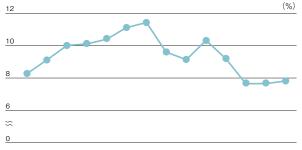
#### 中国事業



#### 事業環境

人口約13.6億人の中国での年間出生数は約1,600万人と言われ ており、これは日本の出生数の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15~20%と仮定しても240万~320万 人のマーケットとなり、日本の年間出生数約100.1万人に対する 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の到達は、近い将来に実現可能 だと考えています。ピジョンでは、2002年に中国市場へ本格参入 以来、商圏を、上海・北京等沿海部から内陸部を含めた中国全土 へと拡大しています。

#### 中国のGDP成長率推移



'01年 '02年 '03年 '04年 '05年 '06年 '07年 '08年 '09年 '10年 '11年 '12年 '13年 '14年 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、高品質と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 数の増加などにより順調に事業を拡大しており、中国消費者の 間でも、ピジョンは安心・安全、高品質のブランドとしての認知 が浸透しています。

#### 事業戦略

当社は、当初から中国を生産拠点 ではなくマーケットと捉え、パー トナー企業の販売力を通じてピ ジョンブランドの認知・浸透を 図ってまいりました。病産院で のピジョン商品の展示や商品説 明、育児情報の提供等を行うとと もに、2009年には、中国国家衛



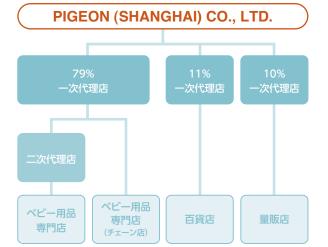
母乳育児相談室で カウンセリングを受けているお母さん

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(2015年1月期時点では45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区に設立したPIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.で、シリコーン 乳首の製造、哺乳びんの製造、洗剤およびトイレタリー商品の製 造、商品の組立て加工を行っています。加えて、2011年1月より 稼働を開始した江蘇省常州市の新工場 PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.で、母乳パッド・ベビーワイプ・ベ ビー用紙おむつ等を生産しています。中国市場での販売は順調 に拡大しており、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、2015年1月期には 売上高が263億1百万円となりました。2016年1月期よりは、地 域に根ざした営業体制への強化を目的に、韓国・香港・台湾等も 中国事業の管轄下に加わるため、当初目標としていた売上規模 400億円の達成は早まる見込みですが、旧セグメントベースにお いても当該売上規模への成長は実現の可能性が高いと考えてい 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などが、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、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。ま た2013年7月には、日本では販売していない紙おむつの販売を 始めたほか、同年11月にはベビーフードの販売も開始しています。 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います。

#### 営業展開

ピジョンの中国での販売網は、現地代理店との協働で広がり中 国全土へ展開しています。販売チャネル別に一次代理店(現在3 社)と契約し、ベビー専門店業態にはさらに「二次代理店」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、一次、二次 代理店の選定・活性化を進め、流通網の再構築に努めていきま

#### 販売体制について



※%表示は2014年度の販売構成

#### 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。2015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。 PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. 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。



#### 当期の成果とその評価

中国事業の売上高は、前期比19.7%増(現地通貨ベースでは 14.0%増) の263億1百万円へと増加しました。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、75億25百万円(前期比 24.6%増)となりました。

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。マーケティング、販促普及活動の継続的な強化による哺乳び ん・乳首カテゴリ等の順調な伸長や、消耗商品をはじめとする既 存商品の好調な販売に伴う中国国内の生産拠点の稼働向上など により、売上高・セグメント利益ともに前期実績を上回っていま す。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、病産院セミナーの主催や母乳育児相談室の設 置等、プロモーション活動にも注力しています。今後も効果的な 販促活動の実施などにより、着実な販売拡大を目指していきま す。



PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. (中国上海市の工場)

#### 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。日中間の領土問題や歴史認識等、政治面での対立に対 する懸念は残るものの、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高が沿 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。

また2016年1月期からは韓国子会社を含めた事業管理体制の 再構築を図ると同時に、事業拡大に対応した営業施策の見直し を進めていきます。紙おむつについては、当初計画を強気に設定 したことで、在庫の調整が課題となっており、商品・パッケージ の改良・変更や代理店も含めた販売体制の見直しを通じて、利 益の確保を前提とした着実な成長を進めていきます。これらの 取り組みにより、2016年1月期では、中国事業の売上高は350 億円を計画しています。

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

#### 消費者課題(お客様のために)

#### お客様中心の経営

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

#### 50年以上の赤ちゃん研究から生み出される商品

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

#### ■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





低出生体重児用哺乳器

細口補食器

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、育児でのさまざまな 悩みごとに直面しても、誰にも相談できないお母さんも少なく ありません。ピジョンはそのようなお困りごとの解消に向け、事 業を通じてお客様の子育て中の不安・不便を軽減、解消するこ とを目指しています。そのために、商品のみではなく、サイトやイ ベントなどを通してさまざまなサービス・情報をご提供していま す。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、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。

#### 環境(地球環境保全のために)

#### 地球環境保全に対する基本的な考え

ピジョングループは、地球温暖化を極めて重要な問題として考え、 温暖化防止に貢献し、持続可能な社会を実現したいと考えてい ます。そのため、省エネ法や温暖化対策推進法などの法律の順 守はもちろん、省エネ体制の整備、具体的な取り組みの推進な ど、グループ全体で活動を行っています。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28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12万人以上、植樹総面積は 東京ドーム7個分以上にのぼっています。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づく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ISO-14001を認証取得しています。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。

#### コミュニティ参画および開発(地域社会のために)

#### グローバルな地域活動を展開

ピジョングループでは、地域社会の皆様方との良好なコミュニ ケーションを通じて、信頼感を醸成し共存共栄を実現してきま した。ますます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

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29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28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県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 学校の鍬入式を行いました。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。



#### 公正な事業慣行(お取引先の皆様のために)

#### 世界に通じる商品を提供

ピジョン商品を販売いただく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、マタニティ用品等)を取り扱っていただ くお得意先様はドラッグストア、ベビー専門店、スーパー、ホーム センター、デパートと老人ホーム、病院等多岐に渡っています。海 外では育児用品を中心にデパート、ベビー専門店などで販売して 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 様も重要なパートナーであり、お取引先の理解・協力を得て初め て、サプライチェーン全体としてCSRを推進できると考えていま

すでに、反社会的勢力との取引に関しては、すべてのお取引先様 に対して、そのような取引が行われていないことの確認をいただ き、そのような取引が発生しないよう厳格に対処していただいて います。また、これにとどまらず、社会が直面する人権・労働、地 球環境問題等、サプライチェーンにおけるさまざまな課題の解決 に向けて、当社グループは、お取引先様にも法令順守の必要性を ご理解いただき、当社グループとともに社会の要請に応えていく 必要があると認識しています。

#### 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います。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まで拡大す 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 社とのお取引において、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、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。

#### 人権

#### 人権の尊重に関する方針

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

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

#### ダイバーシティに向けた取り組み

ピジョングループは、企業倫理指針のひとつに「いかなるときも 社員の人権・個性を尊重し、差別のない平等で働きがいのある 職場環境を確保するとともに、公正な評価による自己表現の場 を提供する」ことを掲げています。

昨今、ピジョングループのグローバル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が、性別、国籍、 年齢、雇用形態、所得など、従業員のさまざまな個性やバックグ ラウンドを基とした違いを企業内に取り入れ、活用することで、 組織力を強化すべく、ダイバーシティの活用を推し進めています。

#### 女性の活躍促進支援の強化

女性社員が今まで以上に活躍したいと思うようになり、実際に 活躍することができる環境・風土を作っていくことは、「world class business excellence」を追求する当社にとって、特に重 要な課題であると考えます。当社は2007年に「子育てサポート企 業」認定の証である「くるみんマーク」を取得しましたが、「女性の 活躍促進」や「男性の育児参加促進」という観点でさまざまな育 児制度を制定し、それら制度の充実化とともに活用実績も増えて きています。今後、さらに女性の活躍促進を支援していくために、 「女性の就業意識やキャリア形成意識の向上に関わる取り組み」 や、「女性社員を支える上司や同僚の理解向上や意識改革に関わ る取り組み」を強化していきます。



仕事と子育ての両立についての講演会風景

#### 労働慣行(従業員のために)

#### 働きやすい環境と風土づくり

当社において、"企業価値は、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。

#### 子育て支援の取り組み

ピジョンでは子育てに携わる企業として、従業員の子育て支援 のための制度拡充を進めてきました。1999年には東京都より両 立支援賞を受賞しています。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できてい 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職制度「ひと つきいっしょ」を新設した結果、改定から3年間で15名の男性が この育児休職を取得し、社員からの問い合わせも増え、以降、男 性の育児休職も当たり前に取得できる職場環境へと一歩前進し ました(2015年1月期時点の男性の「ひとつきいっしょ」取得率 は約21.1%)。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。

#### 組織統治 (コーポレート・ガバナンス/コンプライアンスについて)

#### ガバナンス体制

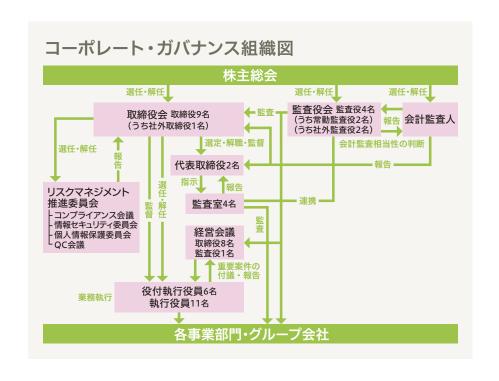
当社は、上場以来、取締役会と監査役会による現在の経営形態 により、コーポレート・ガバナンスを強化してまいりました。今日 に至るまでこの体制で順調に業績を伸ばしてまいりましたので、 この体制は効果的に機能してきたと考えております。

当社は監査役会設置会社であり、2015年4月現在の取締役会は 社外取締役1名を含む9名で構成されております。また、当社の 監査役は4名(うち、社外監査役は2名)となっております。当社 は取締役会、監査役会制度に加え、取締役社長を議長とする経 営会議、内部監査制度により、コーポレート・ガバナンスを構築 しております。取締役会は経営環境の変化に迅速かつ適切に対 応し、永続的な成長と確固たる経営基盤の確立のために、経営 の意思決定を合理的かつ効果的に行うことを目指しております。 また、経営の意思決定・監督機能 (ガバナンス) と業務執行の相

互連携を図るとともに取締役の業務執行責任を明確化するこ とを目的として、平成24年4月26日付で従来の執行役員制度に 加え委任型執行役員制度を導入し、コーポレート・ガバナンスの さらなる充実に取り組んでおります。

取締役会は、社外取締役及び社内、社外双方の監査役の活発な 意見を引き出す運営を行い、業務執行の管理監督機能を強化し ております。社外取締役は、当社の経営戦略に対する助言等を 行い、意思決定の客観性及びコーポレート・ガバナンスの向上 のための役割を担っております。社外監査役2名を含む4名の 監査役は、監査の方針、業務の分担等に従い取締役会等重要会 議への出席、取締役からの聴取や重要決議書類等の閲覧、業務 及び財産の状況の調査等により厳正な監督監査を実施しており ます。

なお、当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図り、



企業価値を向上させることを目的として、本年4月28日開催の 第58期定時株主総会においてあらたに社外取締役を1名選任 いたしました。社外取締役の新田孝之氏は、経営コンサルティ ング会社及び投資運用会社における豊富な経験で培った企業 経営に関する高い知見を有しており、当社の経営戦略に対する 助言と意思決定の客観性、及びコーポレート・ガバナンスの向上 に活かせるものと判断しております。

さらに、監査役会設置会社として外部からの経営監視機能を果 たすため、社外監査役2名を選任しております。日本では会社法 上、監査役には、取締役会への出席・意見陳述権限、業務・財産 の調査権限など取締役を監査・監督するための強い権限が付与 されており、また、4年の任期が保証されています。

当社の社外監査役は、大学院教授であり公認会計士でもある西 山茂氏と、弁護士である出澤秀二氏であります。両氏は、独立性 が高く、また、専門的な知見を背景に、コンプライアンスのみな らず、企業価値を高めるためにも職務を遂行しております。具 体的には、取締役会に出席し、また、代表取締役その他の取締 役と面談するなどして質問や意見を述べ、独立の立場から客観 的な視点に基づき、監査役の法的な役割である適法性について 監査するにとどまらず、経営判断に対する妥当性についても監 査を行うなどモニタリング機能を十分果たしております。

当社は今後も企業価値の最大化に向けて、株主、投資家をはじ めとしたステークホルダーの方々との対話を通じて、現状に満 足することなく、さらなる改善努力を継続していく所存です。

#### ■ 取締役・監査役・執行役員(2015年4月28日現在)

取締役最高顧問 仲田 洋一 代表取締役会長兼取締役会議長 大越 昭夫 山下 茂 代表取締役社長

取締役専務執行役員 赤松 栄治 経営企画本部担当

> 兼 経理財務本部担当 兼人事総務本部担当 兼 監査室担当

北澤 憲政 海外事業本部長

兼 中国事業本部担当

甘利 和久 取締役上席執行役員 ロジスティクス本部長

> 倉知 康典 国内ベビー・ママ事業本部担当

> > 兼 ヘルスケア・介護事業本部担当

兼 子育て支援事業本部担当

開発本部担当 板倉 正

> 兼品質管理本部担当 兼 お客様相談室担当

取締役(社外) 新田 孝之

常勤監查役 高島 康

湯田 博毅

監査役(社外) 西山 茂

出澤 秀二

執行役員 松永 勉 経営企画本部長

> 牧 裕康 経理財務本部長 浦狩 高年 人事総務本部長 笠原 かほる 開発本部長 岩本 忍 品質管理本部長

橋本 伸行 国内ベビー・ママ事業本部長 石上 光志 ヘルスケア・介護事業本部長

兼 ピジョンタヒラ (株) 代表取締役社長

賀来 健 中国事業本部長 子育て支援事業本部長 鶴 孝則

兼 ピジョンハーツ(株)代表取締役社長

仲田 祐介 PIGEON SINGAPORE PTE.LTD.代表取締役社長 増成 裕之 PIGEON PRODUTOS INFANTIS LTDA.代表取締役社長

> ※監査役 西山茂および出澤秀二は会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。 ※取締役 新田孝之は会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。

経営陣による 営業・財務の分析と評価

連結財務データ

# MD&A

#### 経営陣による営業・財務の分析と評価

#### 事業全般の概況と経営成果

#### ■当期の事業環境

当社グループは第5次中期経営計画(2015年1月期~2017年1 月期)を策定し、スローガンを"Pursuing world class business excellence, think globally, plan agilely, and implement locally."と掲げ、その初年度として新たなスタートを切りました。 また事業方針として、①ブランド力強化(Global Number Oneの 育児用品メーカー)、②継続的な事業発展に向けた経営体制の強 化、③キャッシュ・フロー重視による経営品質の向上、④グローバ ルな人材育成と人事制度構築、社員の活躍推進、⑤企業価値の一 層の向上、の5つを「ビジョン(Vision)2016」と定め、グループ事 業の拡大と経営品質の向上を目指しています。当期においては、上 記事業方針および各事業・機能戦略に取り組んだ結果、売上高は、 引き続き中国事業を中心とした海外での順調な業績拡大などによ り、841億13百万円(前期比8.6%増)となりました。

#### ■損益分析

売上原価は、増収に加えて事業拡大に伴う生産拠点の稼働率向上 などにより、売上原価率が前期比で約1.0ポイント改善し、458億 17百万円(前期比6.5%増)となりました。その結果、売上総利益は 382億96百万円(前期比11.1%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、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や主として海外での人件費の増加に より、255億15百万円(前期比5.9%増)となりました。営業利益は 127億80百万円(前期比23.3%増)、営業利益率も15.2%と前期 比1.8ポイントの上昇となりました。営業外損益では、為替差益が 前期比2億47百万円減少し、経常利益は132億99百万円(前期比 20.9%増)となりました。商品自主回収によるリコール関連損失を 1億4百万円、特別損失として計上したことから、当期純利益は84 億51百万円(前期比21.0%増)と、利益面ではいずれも前期実績 を上回りました。

#### セグメント別状況

#### ■国内ベビー・ママ事業

売上高は244億32百万円(前期比0.1%減)となりました。セグメン ト利益は、新商品を含めた内製品の生産増加による生産子会社で の原価低減やマーケティング費用の見直しなどにより販売費及び 一般管理費が減少し、37億52百万円(前期比10.0%増)となりま した。

2014年2月に赤ちゃんの快適にこだわった両対面式ベビーカー 「Mahalo laule'a (マハロ ラウレア)」を、同年12月には大 径シングルタイヤで段差をラクラク乗り越えられるベビーカー 「Runfee(ランフィ)」を発売し、ラインアップを拡充しました。 インターネット通販事業においては、2012年7月以来、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。上記活動を通じて、年々変化する顧客に対してもブランド・ ロイヤリティを確保しています。

#### ■子育て支援事業

売上高は67億22百万円(前期比1.9%増)となりました。セグメン ト利益は、依然続く保育士不足を背景とした採用費用が増加した ものの、販売費及び一般管理費の効率的使用を行い、1億89百万円 (前期比7.9%増)となりました。

事業所内保育施設については、4箇所の新規受託を開始し、国立 病院機構等を含め合計190施設での展開となりました。サービス の質的向上を図りながら、堅調に売上を拡大しています。また幼児 教育施設においては、2014年4月より導入している数学的体験プ ログラム「Math プログラム」がご好評をいただいています。今後 も、子供の個性に即した専門性の高い保育をさらに進めるととも に、より一層「安心・安全」を実現する管理体制を強化していきます。

#### ■ヘルスケア・介護事業

消耗商品における競争激化が進む中、売上高は67億61百万円(前 期比0.6%増)、セグメント利益は、積極的なマーケティング活動を 行いつつ販売費及び一般管理費の効率的活用に努めた結果、2億 60百万円(前期比22.9%増)となりました。

#### 事業セグメント別売上高 (連結)

(百万円)

		'14/1 期				'15/1 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	77,465	100.0%	44.5%	10,365	84,113	100.0%	108.6%	45.5%	12,780
国内ベビー・ママ事業	24,451	31.6%	45.8%	3,411	24,432	29.0%	99.9%	46.0%	3,752
子育て支援事業	6,599	8.5%	11.5%	176	6,722	8.0%	101.9%	11.2%	189
ヘルスケア・介護事業	6,721	8.7%	29.8%	212	6,761	8.0%	100.6%	28.7%	260
海外事業	20,305	26.2%	53.1%	4,152	23,373	27.8%	115.1%	53.7%	4,969
中国事業	21,980	28.3%	42.9%	6,041	26,301	31.3%	119.7%	43.7%	7,525
その他	1,151	1.5%	20.5%	204	1,276	1.5%	110.8%	16.6%	173

※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。

当期は、2014年2月に尿もれ用吸水機能付き下着「リクープ か るる」、同年8月に排泄介助における尿便もれのお悩みを解決する サポート用品「尿便おしりにひろがらないシート」を発売していま す。また、ピジョン真中においては、デイサービスセンター『さんさ ん』の利用者数は順調に増加し、さらに当期は介護職員養成講座 を開講しました。また、2014年10月には次世代育成支援対策推進 法に基づく基準適合一般事業主として次世代認定マーク「くるみ ん」を取得しました。

当事業においては、引き続き重点カテゴリに絞り競争優位性のあ る新商品を投入し、また施設ルートに注力した営業活動と施策実 行を徹底していきます。

#### ■海外事業

売上高は233億73百万円(前期比15.1%増)、セグメント利益は 49億69百万円(前期比19.7%増)となりました。北米では2014年 1月から哺乳びんの本格的な販売を開始しており、引き続き商品 カテゴリの拡充を図りながら、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。インドでは、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の展開を続けており、今 後は、販売・流通体制のさらなる強化と、工場稼働に伴う主力の哺 乳びん・乳首などの商品供給体制の整備を進めていきます。また 2014年3月に、新規市場参入に向けた現地市場調査を目的として 連結子会社を設立したブラジルでは、さらなる事業拡大を目指し た活動を行っていきます。

#### ■中国事業

売上高は263億1百万円(前期比19.7%増)、セグメント利益は、 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、75億25百万円(前期比24.6%増)となりました。マーケ ティング、販促普及活動の継続的な強化による哺乳びん・乳首カテ ゴリ等の順調な伸長や、消耗商品などの既存商品の好調な販売に 伴う中国国内生産拠点の稼働率向上で、売上高、セグメント利益と もに前年実績を上回りました。今後も効果的な販促活動の実施を 通じて着実な販売拡大を目指していきます。

#### ■その他

売上高はOEM商品の受注が増加し12億76百万円(前期比10.8% 増)、セグメント利益は1億73百万円(前期比15.2%減)となりまし た。

#### 財政状態に関する分析

#### ■ 資産

資産残高は、723億67百万円となり、前期末と比べ144億11百万 円(前期末比24.9%増)の増加となりました。流動資産は470億 27百万円(同33.0%増)、固定資産は253億39百万円(同12.2% 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84億88百万円(同64.8%増)、受取手形及び売掛金が27 億9百万円(同21.6%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12億24百万円(同 24.9%増)、建物及び構築物が5億63百万円(同9.0%増)増加した ことによるものです。

#### ■負債

負債残高は、250億69百万円となり、前期末と比べ70億96百万 円(前期末比39.5%増)の増加となりました。流動負債は24億53 百万円(同19.1%増)、固定負債は46億42百万円(同90.1%増)の 増加となりました。

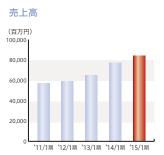
流動負債の増加の主な要因は、短期借入金が4億94百万円(同 125.2%増)、その他に含まれる未払費用が4億78百万円(同 40.5%増)、未払法人税等が3億79百万円(同32.8%増)および未 払金が3億77百万円(同11.1%増)増加したことによるものです。 固定負債の増加の主な要因は、長期借入金が39億16百万円(同 194.7%増)および繰延税金負債が6億82百万円(同28.9%増)増 加したことによるものです。

#### ■純資産

純資産残高は472億97百万円となり、前期末と比べ73億15百万円 (前期末比18.3%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30億65百万円(同136.8%増)および利益剰余金 が44億53百万円(同16.5%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、215億 90百万円であるのに対し、有利子負債は前期末から46億6百万円 (同235.0%増)増加し、総額80億18百万円となっています。当期 末の自己資本比率は63.8%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、101億35百万円(前期は79億30百万円の獲得)となりました。これは主に税金等調整前当期純利益131億40百万円、減価償却費19億14百万円の増加要因に対し、売上債権の増加額13億12百万円、法人税等の支払額34億44百万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、31億34百万円(前期は37億94百万円の支出)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26億82百万円によるものです。

#### ■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、1億50百万円(前期は31億63 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10億円、配当金の支払額39億95百万円等の減少要因に対し、 短期借入れによる収入13億90百万円、長期借入れによる収入50 億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19.7%から0.1ポイント上昇し、19.8%となりました。当期末における総資産経常利益率(ROA)は、前期末の20.7%から0.3ポイント低下し20.4%となりました。

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

当社では企業価値の増大に向けて、フリー・キャッシュ・フローを意識した内部管理を行っており、各種投資判断などの意思決定や各事業部の業績管理評価には、経済的付加価値をベースにしたPVAを用いて判断しています。当期は、投下資本553億15百万円(前期は433億93百万円、計画は483億38百万円)に対し、PVAスプレッドが8.7%(前期、計画ともに9.2%)となり、PVAは48億12百万円(前期は39億76百万円)と、計画の44億61百万円を上回りました。

また、当期のキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)は88.8日と、前期の78.8日から10日増え、計画の75.6日の達成には届きませんでした。

#### 株主還元の考え方と施策

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 財務基盤の充実を図りつつ、剰余金の配当などにより、積極的な利 益還元を行うことを基本方針としています。また、内部留保金につ きましては、財務体質の強化に止まらず、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5次中期経営計画において、各営業期における前期比増配および連結総還元性向を45~50%程度を目標とし、自己株式の取得も含め、機動的に株主還元の拡充を行う一層の充実、強化を目指しています。当期においては、中間配当金として1株につき普通配当45円を、期末配当金として1株につき普通配当60円の、年間配当金は計105円となりました。年間配当金は、2013年8月1日を効力発生日として1株につき2株の割合にて実施した株式分割後の株式数換算で、前期比で17円の増配となりました。なお、当期の配当性向は49.6%となっております。

#### 2016年1月期の見通し

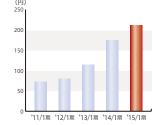
売上高920億円(前期比9.4%増)、営業利益139億円(同8.8%増)、 経常利益140億円(同5.3%増)、当期純利益89億円(同5.3%増)を 見込んでいます。

(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ビジョングループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受ける恐れがあります。)

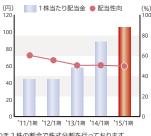
#### 総資産/純資産/自己資本比率



#### 1株当たり当期純利益 (EPS)

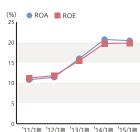


1株当たり配当金/配当性向



(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。

#### ROA/ROE



# **Financial Data**

#### ■ 連結貸借対照表

(百万円)

						(白万円)
科目	期別	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期
資産の部						
現金及び預金		6,827	7,293	10,574	13,102	21,590
受取手形及び売掛金		9,874	9,993	10,540	12,569	15,278
たな卸資産		_	_	6,776	8,052	8,498
商品及び製品		4,549	5,332	4,816	5,350	5,899
その他流動資産		2,911	2,823	3,171	4,340	4,258
〈流動資産合計〉		24,162	25,443	29,103	35,363	47,027
有形固定資産合計		15,409	15,058	16,208	19,023	21,383
無形固定資産合計		1,188	1,285	1,176	1,441	1,724
投資有価証券		1,316	1,344	1,420	1,448	1,531
投資その他の資産合計		1,924	1,985	2,051	2,127	2,232
〈固定資産合計〉		18,521	18,329	19,435	22,591	25,339
〈資産合計〉		42,684	43,772	48,538	57,955	72,367
負債の部						
支払手形及び買掛金		3,984	3,758	3,864	4,518	4,462
未払金		2,687	2,755	3,179	3,401	3,778
未払法人税等		561	704	1,134	1,155	1,535
賞与引当金		537	587	606	782	783
その他流動負債		4,455	4,577	2,832	2,962	4,714
〈流動負債合計〉		12,227	12,382	11,615	12,818	15,272
長期借入金		1,615	1,642	2,204	2,011	5,928
その他固定負債		1,798	1,812	2,353	3,143	3,869
〈固定負債合計〉		3,413	3,454	4,557	5,154	9,797
〈負債合計〉		15,640	15,836	16,173	17,973	25,069
純資産の部						
資本金		5,199	5,199	5,199	5,199	5,199
資本剰余金		5,180	5,180	5,180	5,180	5,180
利益剰余金		18,451	19,873	22,686	26,929	31,383
自己株式		△447	△448	△450	△455	△942
その他有価証券評価差額金		11	10	26	30	36
為替換算調整勘定		△1,861	△2,386	△970	2,240	5,306
少数株主持分		510	507	693	856	1,132
〈純資産合計〉		27,044	27,935	32,365	39,981	47,297
〈負債純資産合計〉		42,684	43,772	48,538	57,955	72,367

<sup>(</sup>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

	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期
自己資本比率	62.2	62.7	65.3	67.5	63.8
ROA	10.8	11.4	16.0	20.7	20.4
ROE	11.2	11.8	15.5	19.7	19.8

#### ■ 連結損益計算書

(百万円)

科目	期別	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期
売上高		57,061	59,145	65,075	77,465	84,113
売上原価		33,780	34,826	37,314	43,000	45,817
売上総利益		23,281	24,319	27,760	34,464	38,296
販売費及び一般管理費		18,734	19,276	20,674	24,098	25,515
営業利益		4,546	5,042	7,086	10,365	12,780
営業外収益		372	373	656	974	923
営業外費用		484	499	352	337	404
経常利益		4,435	4,917	7,389	11,002	13,299
特別利益		20	19	7	8	8
特別損失		86	213	26	24	167
税金等調整前当期純利益		4,369	4,723	7,369	10,986	13,140
法人税、住民税及び事業税		1,331	1,463	2,128	3,077	3,768
法人税等調整額		21	△10	526	705	734
少数株主利益		88	87	140	217	185
当期純利益		2,928	3,183	4,573	6,985	8,451

<sup>(</sup>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	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		3,206	4,212	7,656	7,930	10,135
投資活動によるキャッシュ・フロー		△3,949	△1,871	△1,848	△3,794	△3,134
財務活動によるキャッシュ・フロー		886	△1,776	△3,149	△3,163	△150
現金及び現金同等物に係る換算差額		△220	△98	622	1,556	1,637
現金及び現金同等物の増減額		△77	465	3,280	2,528	8,488
現金及び現金同等物の期首残高		6,905	6,827	7,293	10,574	13,102
現金及び現金同等物の期末残高		6,827	7,293	10,574	13,102	21,590

<sup>(</sup>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

	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期
当期純利益(円)	73.1	79.5	114.2	174.5	211.6
配当金額 (円)	44.0	44.0	57.5	88.0	105.0
配当性向(%)	60.1	55.3	50.3	50.4	49.6
純資産 (円)	662.8	685.2	791.2	977.5	1,156.3

<sup>(</sup>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。

#### ■ 従業員数

(人)

	2011年1月期	2012年1月期	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期
従業員数(連結)	2,678	2,963	3,304	3,458	3,617

# 会社概要

# **Corporate Information**

#### ■ 企業データ (2015年1月31日現在)

社 名 ピジョン株式会社

社 〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号 本 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) 3,617名、(ピジョン本体、正社員および契約社員) 963名

#### ■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)

- 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.
- LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA.
- DOUBLEHEART CO. LTD.
- PIGEON PRODUTOS INFANTIS LTDA.
- 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 (2015年4月30日現在)

● 発行可能株式総数 ····· 120,000,000株

• 株主数 ………………… 11,104名

● 発行済株式の総数 ・・・・・・ 40,551,162株

• 自己株式 ……………630,184株

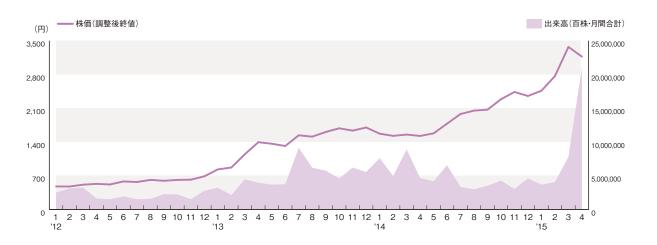
#### ■ 大株主 (2015年4月30日現在)

株主名 (上位10名)	株式数 (千株)	持株比率* (%)
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505041	2,761	6.80
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	2,507	6.18
ビービーエイチ マシユーズ アジア デイビデンド フアンド	2,377	5.86
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 アバディーン グローバル クライアント アセッツ	1,876	4.62
仲田 洋一	1,847	4.55
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,601	3.94
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	1,091	2.69
	1,000	2.46
ザ バンク オブ ニューヨーク, ノン トリーティ ジャスダック アカウント	847	2.08
エイチエスビーシー バンク ピーエルシー クライアンツ ノンタックス トリーティ	712	1.75

※持株比率は自己株式(630,184株)を控除して計算しております。



#### ■株価、出来高の推移





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

TEL:03-3661-4200 (大代表)

TEL: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



