pigeon

Integrated Report 2019

2018年2月1日～2019年1月31日

当期のハイライト ／ 主な経営指標

主要指標 （百万円）

科目 ＼ 期別	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期
売上高	84,113	92,209	94,640	102,563	104,747
売上総利益	38,296	43,345	44,688	50,572	53,858
売上総利益率（%）	45.5	47.0	47.2	49.3	51.4
営業利益	12,780	14,521	16,015	19,412	19,612
営業利益率（%）	15.2	15.7	16.9	18.9	18.7
経常利益	13,299	15,080	16,462	20,129	20,398
経常利益率（%）	15.8	16.4	17.4	19.6	19.5
親会社株主に帰属する当期純利益	8,451	10,197	11,118	14,515	14,238
総資産	72,367	73,943	78,889	84,467	86,006
純資産	47,297	50,792	53,736	62,812	66,582
フリー・キャッシュ・フロー（注1）	7,001	10,147	12,956	13,508	8,928
ROE（%）（注2）	19.8	21.3	21.8	25.7	22.8
ROIC（%）（注3）	13.7	15.1	16.3		
			19.2	22.2	21.2
EPS（円）（注4）	70.55	85.15	92.84	121.20	118.89
1株当たり配当金（円）（注4）	35.00	42.00	53.00	66.00	68.00
配当性向（%）	49.6	49.3	57.1	54.5	57.2
連結従業員数（人）	3,617	3,743	3,739	4,306	3,875

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

Highlight

1 売上高・営業利益・経常利益は過去最高を更新、ROEも高水準を維持

当期は、国内ベビー・ママ事業、シンガポール事業などの好調な販売を背景に、売上高は1,047億円（前期比2.1％増）と過去最高を更新しました。利益面では、売上原価率の改善がさらに進み、営業利益は196億円（同1.0％増）、経常利益は203億円（同1.3％増）と、どちらも過去最高益となりました。好調な業績を受け、ROEは22.8％と高水準を維持しています。

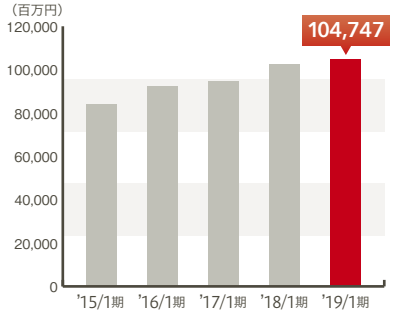
2 さらなる成長に向けて、6年ぶりの社長交代

グループ全体の競争力を一段と高め、さらなる成長を実現するために、2019年4月25日付けで6年ぶりの社長交代人事を行い、山下茂前社長が会長に、北澤憲政前副社長が社長に就任しました。また、グローバルヘッドオフィス（GHO）に本社機能を集約し、事業部門を日本事業（国内ベビー・ママ、ヘルスケア・介護、子育て支援）・中国事業・シンガポール事業・ランシノ事業と4事業部とし、権限移譲をすすめることで成長を加速していきます。

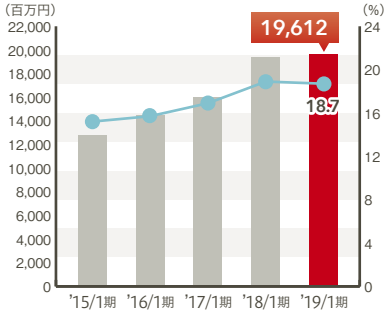
3 ESGを組み込んだ経営をさらに強化

環境への配慮（E）・社会貢献（S）・ガバナンスの強化（G）といった、社会の持続可能性（サステナビリティ）向上に取り組んでいくことが、当社に期待されている社会的責務です。こうした考え方をピジョンとしてより実践していくために、この度、「Pigeon ESG/SDGs基本方針」を策定し、ＥＳＧ経営へ強く、大きな一歩を踏み出しました。

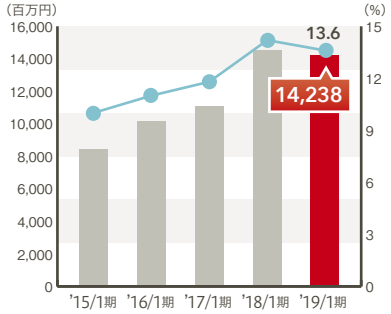
売上高



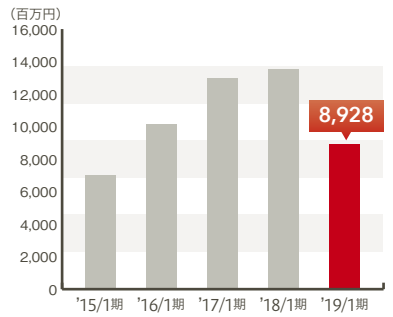
営業利益／営業利益率



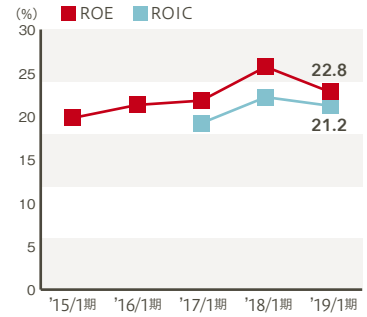
親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



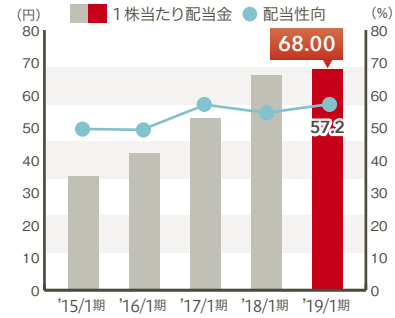
フリー・キャッシュ・フロー



ROE／ROIC



1株当たり配当金／配当性向



Pigeon History

1949～

コーポレート

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

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

国内ベビー・ママ事業

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

▶1966年(昭和41)
ピジョン商品、海外への輸出開始

1970～

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

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

ヘルスケア・介護事業

▶1975年(昭和50)
シルバー市場向けのハビリス事業部発足

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

1980～

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

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

▶1983年(昭和58)
介護用品ブランド「ハビナース」立ち上げ

1990～

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

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

子育て支援事業

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

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

Pigeon

Integrated Report 2019

Contents

▶当期のハイライト ／主な経営指標……表2
▶Pigeon History……02
▶At a Glance 事業内容……04
▶Dear Stakeholders……06
▶ピジョングループの事業概況
国内ベビー・ママ事業……16
子育て支援事業……18
ヘルスケア・介護事業……19
中国事業……20
シンガポール事業……22
ランシノ事業……23
▶ピジョングループのESG 活動……24
環境……26
社会……28
ガバナンス……32
役員・執行役員一覧……34
社外取締役インタビュー……36
▶経営陣による営業・財務の分析と評価……39
▶連結財務データ……44
▶会社概要……46

コーポレート

▶2000年（平成12）
松村誠一が代表取締役社長に、仲田洋一が代表取締役会長に就任
▶2002年（平成14）
PHP兵庫株式会社をグループ化
▶2006年（平成18）
本社を中央区日本橋久松町に移転

▶2007年（平成19）
大越昭夫が代表取締役社長に、松村誠一が代表取締役会長に、仲田洋一が取締役最高顧問に就任

▶2013年（平成25）
山下茂が代表取締役社長に、大越昭夫が代表取締役会長に就任
▶2014年（平成26）
『Pigeon Way』制定
ピジョン株式会社がピジョンウィル株式会社を吸収合併
ピジョン奨学財団設立（2016年公益財団として認定）
▶2019年（平成31, 令和1）
山下茂が代表取締役会長兼取締役会議長に、北澤憲政が代表取締役社長に就任

国内ベビー・ママ事業

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

▶2010年（平成22）
「母乳実感®」シリーズリニューアル
ベビーカー市場に本格参入
▶2015年（平成27）
段差をラクラク乗り越えられるベビーカー「Runfee（ランフィ）」発売
▶2017年（平成29）
B形ベビーカー「Bingle（ビングル）」発売
▶2018年（平成30）
さく乳器「母乳アシスト®」シリーズが全面リニューアル
▶2019年（平成31、令和1）
3輪エアタイヤベビーカー「palskip（パルスキップ）」発売

2000〜

2010〜

子育て支援事業

▶2001年（平成13）
事業所内保育施設受託開始
▶2002年（平成14）
認可保育園受託開始

▶2004年（平成16）
独立行政法人国立病院機構院内保育園の運営を一括受託

ヘルスケア・介護事業

▶2000年（平成12）
ピジョン真中株式会社設立

▶2004年（平成16）
多比良株式会社（現ピジョンタヒラ株式会社）をグループ化
▶2007年（平成19）
老化予防用品ブランド「リクープ」立ち上げ

▶2011年（平成23）
ピジョン真中株式会社
デイサービス開始
▶2015年（平成27）
佐野デイサービスセンター開設
▶2016年（平成28）
『介護の口腔ケア』シリーズ発売

▶2018年（平成30）
座位姿勢保持を重視した
「プロフィットケア」シリーズ発売
▶2019年（平成31、令和1）
看護から生まれた
「清潔ケア」シリーズ発売

中国事業

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

▶2009年（平成21）
PIGEON INDUSTRIES（CHANGZHOU）CO., LTD.（中国・常州）設立

▶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

▶2015年（平成27）
PIGEON INDIA PVT. LTD.（インド）
工場設立
▶2017年（平成29）
PT PIGEON INDONESIA（インドネシア）を子会社化

シンガポール事業

▶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
▶2011年（平成23）
LANSINOH LABORATORIES, INC.（アメリカ）が「earth friendly baby」ブランドを取得

▶2014年（平成26）
LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA.（ブラジル）設立
▶2015年（平成27）
LANSINOH LABORATORIES BENELUX NV（ベルギー）設立
▶2016年（平成28）
LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI（中国）設立

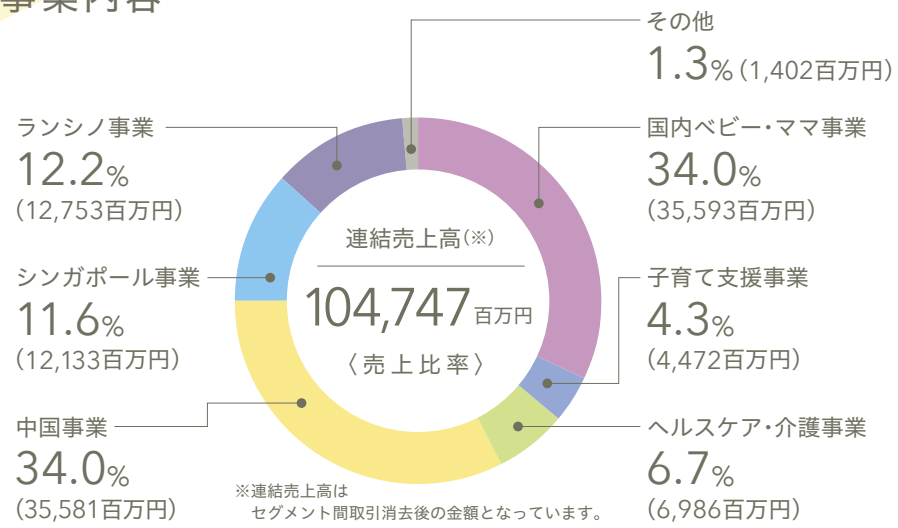
ランシノ事業

▶2004年（平成16）
LANSINOH LABORATORIES,INC.（アメリカ）をグループ化

ピジョンの統合報告書について

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

At a Glance　事業内容



※連結売上高は
セグメント間取引消去後の金額となっています。

国内ベビー・ママ事業

取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品／ベビー大型用品

事業環境／当社グループの強み

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

子育て支援事業

取扱商品／サービス

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

事業環境／当社グループの強み

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

ヘルスケア・介護事業

取扱商品／サービス

介護用品／介護支援サービス

事業環境／当社グループの強み

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

中国事業

取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品

事業環境／当社グループの強み

哺乳器・乳首、トイレタリー、高級スキンケア商品を中心に新しいライフスタイルを提案しています。中国ではすでに500種類以上の商品を市場に展開しており、沿岸主要都市部では新富裕層の増加による高級志向の需要増、さらに拡大するEコマースへの対応を強化しています。

シンガポール事業

主にASEAN・インド・中東諸国・オセアニア

取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品

事業環境／当社グループの強み

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

ランシノ事業

主に北米・欧州・中国

取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品

事業環境／当社グループの強み

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

Lansinoh

Dear Stakeholders

高いブランド力、高収益のみならず、
社員の目がキラキラと輝いている会社に
していきたいと思います。

代表取締役社長
北澤 憲政

代表取締役会長兼取締役会議長
山下 茂

4月より新体制がスタートしました。
山下新会長と、北澤新社長に、今後のピジョンの経営について、話を聞きました。

Q：新体制下で大きく変えていく点はどのような点ですか。

山下：新体制に先立ち1月16日付けで組織変更を行いました。本社機能を、グループ全体を統括するグローバルヘッドオフィス（GHO）として位置付けて機能の集約・強化を図るとともに、事業部門を地域別に、日本事業（国内ベビー・ママ、ヘルスケア・介護、子育て支援）、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業の4事業部としました。4事業部への権限移譲を進め意思決定をより迅速化すると同時に、全体最適の視点からGHOでグリップを握っていくのが狙いです。今回の組織変更では、ピジョンのコア・コンピタンスである開発機能も見直しました。基礎研究に基づく開発機能は今後も日本が中心となりますが、消費者インサイトを活用する商品企画機能については、各地域の消費者に近づけるべく、4事業部の各マーケティング部門との統合を図っています。

北澤：ビジネスのスピードは世界的に加速しています。特に米国・中国では、さまざまな分野において、スタートアップ企業がつくりあげた商品がインターネット販売によって瞬く間に市場を席捲している状況が起きています。商品企画・開発を含め、さまざまな意思決定を日本に委ねているのでは間に合いませんし、各国の需要は日本からは見えません。個々の市場で素早く判断し対応する組織にしていくこと。これが新組織の狙いです。

山下：意思決定の迅速化に加え、GHOの役割強化を進めていきます。各拠点では、現地で最適な判断を迅速に行いながら、GHOがグループ全体最適の視点から、事業の拡大に向けて支援・マネジメントを行っていきます。GHOには持つべき3つの役割があると考えています。1つ目は、「束ねる力」、すなわち「Pigeon Way」を中心にしてグループ各社を束ね、グローバルでのブランド価値の向上につなげることです。2つ目は、「中長期の企業価値を高める力」です。ピジョンが考える企業価値、すなわち「経済価値」と「社会価値」をどのように向上させていくか。人材を含めた経営資源の最適配分を考えていきます。3つ目が、「将来を創造する力」です。これまで社内ベンチャー制度や社内公募制度などは導入していませんでしたが、それらの導入も検討しながら人材を育て、将来を創造していく役割をGHOに持たせていきます。

グローバルヘッドオフィス（GHO）体制

本社部門と収益事業部門との役割・機能・責任の明確化

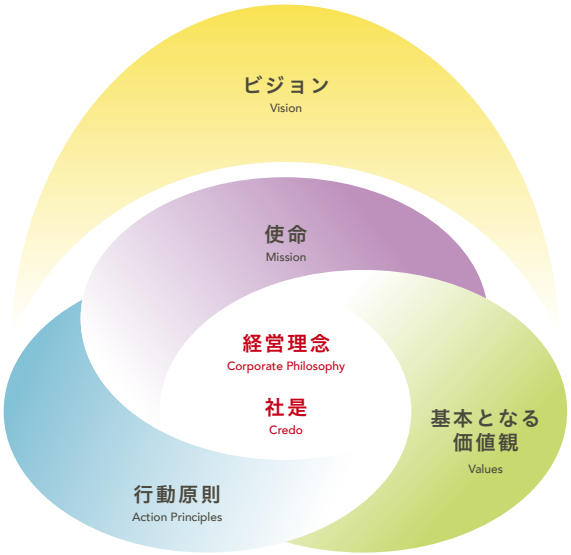
Q：新体制下でも、これまで通り続けていくことを教えてください。

北澤：「Pigeon Way」を拠り所とする経営や、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーとのコミュニケーションの在り方については、これまで通りの方針を継続していきます。

山下：ピジョンは、グローバルで経営理念を共有することを大切にしています。当社の経営理念「愛」、社是「愛を生むは愛のみ」、そして『「愛」を製品やサービスの形にして提供することによって、世界中の赤ちゃんとご家族に喜び、幸せ、そして感動をもたらすこと』を使命に、「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”」となることをビジョンとして掲げています。さらに、社員一人ひとりが大切にする3つの「基本となる価値観」や、我々のすべての行動のベースとなりガイドとなる5つの「行動原則」を包括し、「Pigeon Way」としてまとめました。

「Pigeon Way」による理念の言語化は完了し、今では、国内・海外問わず、グループ内の社員一人ひとりに「Pigeon Way」の考え方が浸透してきました。しかし、ここまでの私の取り組みは、あくまで「Pigeon Way 1.0」です。今後のピジョンを考える上で、その中心となる経営理念や社是は不変でも、例えば「基本となる価値観」や「行動原則」は、時代とともに変えていく必要も出てくるかと思います。今ある「Pigeon Way」を神棚に祀り上げて形骸化させるのではなく、新体制下では「Pigeon Way 2.0」へと進化させていってほしいと思います。

北澤：文化や考え方が異なる海外のグループ会社の社員との間でも、「Pigeon Way」は経営理念を共有する上で大変良いツールでした。今後も「Pigeon Way」をベースとしながら、より具体例を加えていくような形で進化させていこうと思います。例えば、「Pigeon Way」の行動原則の一つに、「強い個人によるグローバルコラボレーション」というものがありますが、社内ベンチャー制度などの導入も視野に入れながら、積極的に推進していけるような形を作っていきたいと思っています。



Q：当期業績のレビューと、今後の成長性のイメージを教えてください。

山下：当期は、国内ベビー・ママ事業、シンガポール事業の販売実績は好調に推移しましたが、中国事業、ランシノ事業での伸びがやや鈍化したこともあり、売上高は前期比2.1％増の1,047億円となりました。利益面では、売上原価率が前期比2.1ポイント改善した反面、販管費率が増加したことで、営業利益は同1.0％増の196億円、経常利益は同1.3％増の203億円、また前期のPT PIGEON INDONESIA子会社化に伴う特別利益計上の影響もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は同1.9％減の142億円と課題の残る結果となりました。

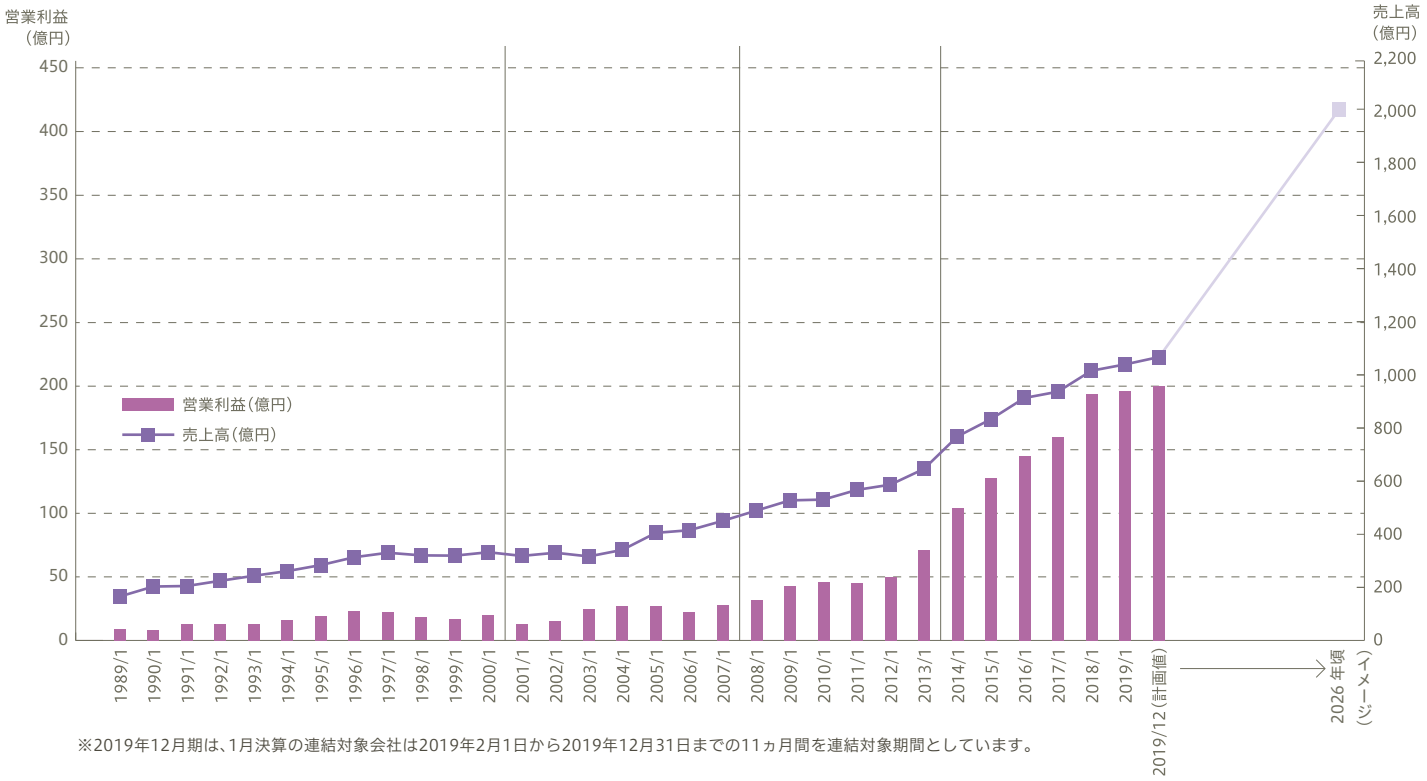
当社の成長を牽引している中国（香港含む）では、当期こそ売上の成長率は現地通貨ベースで3.9％と1桁台に留まりましたが、2020年12月期以降は再び2桁成長となるよう、商品開発力の強化および商品戦略・マーケティング戦略を確実に実行していきます。ランシノ事業においても、中核となる北米地域において、DME（耐久性医療機器）チャネル等、新規の販売ルートでの電動さく乳器の販売が伸長したほか、主力の乳首クリームや母乳パッドでは引き続きシェアNo.1を確保しました。また、ドイツ・フランスでも売上が伸長しており、ランシノ上海もEコマースでの販売を引き続き強化し、さらなる拡大を目指します。シンガポール事業では、注力しているインドの取扱店舗数も5万店以上へと拡大し、インドネシアも順調に販売を伸ばしています。こうした新興市場の成長を見据え、今後もさらなる成長を続けていけると私は確信しています。

北澤：成長のスピードについては、これまで通りの計画

に沿って考えていきます。まず第6次中期経営計画の最終年度である今期は、中計策定当初の売上高目標1,100億円（決算期変更後1,062億円）の確実な達成と、その後の成長につながる強固な土台作りを目指します。その上で、翌年以降の持続的な成長を実現していくことにより、今中計当初にイメージした、売上2,000億円台到達という大きな目標に向かって進んでいきます。

過去12年間のピジョンの成長を最も牽引してきたのが海外展開です。さらに、市場を見ると、依然として豊富な需要が見込めます。中国事業では、今期新商品を数多く投入するほか、中国2大ECイベントに向けた集中販促を実施するなど、現地通貨ベースでの2桁成長への回復を目指します。また、ランシノ事業、シンガポール事業においても、商品企画機能を持たせることで、それぞれの市場ニーズをとらえた商品の開発を加速していきます。当面の重点市場にはインドとインドネシアを掲げていますが、インドは年間約2,600万人、インドネシアは年間約500万人の出生数と言われており、この2ヵ国が非常に大きく魅力的な市場であることがわかります。インドでは、ブランド認知度の向上を図りながら、ローカル品の開発体制を強化することで売上のさらなる伸長を目指します。またインドネシアでは、生産機能の向上を図りながら、売上の2桁成長を目指していきます。こうした魅力ある大市場に加えて、バングラデシュやパキスタンなど、他の新興市場にも参入していけばもっと伸びることは間違いありません。海外で成長してきた実績、そして未来の有望な市場を前に社員も皆、より一層の成長に自信を持って取り組んでいます。

長期業績の推移と売上高のイメージ



※2019年12月期は、1月決算の連結対象会社は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間を連結対象期間としています。

当社の価値

投下資本、バリューチェーンの取り組み、価値の創出、事業活動を通じた社会課題の解決という流れでピジョンの価値創造ストーリーを表しました。

当社の企業理念、非財務項目を含む事業活動からのアウトカムとして、経済価値と社会価値要素を抽出。その上で、SDGsの目標の中において適合するものを選定しました。

各事業と商品・サービスの対応を明確にしたことで、ステークホルダーの皆様にもご理解いただきやすくなるよう努めました。

創造ストーリー

アウトプット（商品・サービス）		アウトカム	
	経済価値 （第6次中期経営計画 ：2020年1月期）	売上高	1,100億円
		総利益	550億円
		営業利益	200億円
		PVA・CCC	105億円　64日
	社会価値 （2026年12月期）	事業競争力・研究開発力向上	3 8 12 17
		持続的な環境負荷軽減	3 13 15 17
		ステークホルダー対応力向上	3 13 17
		人材の「質」の向上	8
		働きやすい環境づくり	3 5
		強固な経営基盤の構築	3 5 12

Q：ESGの取り組みについて教えてください。

山下：企業価値をさらに高め、当社として社会の持続可能性（サステナビリティ）向上に貢献するために、2019年4月に『Pigeon ESG/SDGs 基本方針』を新たに定めました。当社は、社是「愛を生むは愛のみ」とし、最も大切なことは、「人が人を大切にする心」すなわち「愛」と考え事業を行ってまいりました。このような考えのもと、私たちピジョングループは、赤ちゃん、子ども、そして手助けが必要な方々に製品・サービスをご提供しており、実質的にはESG経営をしていたと言えると思います。次ページでは、ESGの取り組みについてご説明いたします。

▶Pigeon ESG/SDGs基本方針

ピジョン（以下、当社）の「経営理念」、「社是」、「使命」と共に、業務遂行上、社員一人ひとりが大切にする3つの「基本となる価値観」、私たちの行動のベースであり、ガイドとすべき5つの「行動原則」、そして、中長期的に到達したい姿である「ビジョン」を当社では「Pigeon Way」として設定しており、「Pigeon Way」を体現し、持続可能な社会の発展に貢献する方針を「Pigeon ESG/SDGs基本方針（以下、当方針）」と設定する。

当社では、環境（E）や社会（S）、ガバナンス（G）の観点から持続可能なオペレーションを追求するとともに、製品やサービスの提供による新たな価値の創造により、SDGsに代表される社会課題の解決に貢献すべく事業活動を展開していく。今後、当社の事業活動を通してステークホルダーの皆さまとの信頼関係の構築に努め、総じて企業価値を向上させることで、持続可能な社会の発展に貢献していくことを企図する。

Pigeon ESG/SDGs基本方針に基づく持続可能な社会の実現ストーリー

▶理念体系上の位置づけ

当方針は理念体系上、「Pigeon Way」の下部構造に位置づけられる。当方針と対になる方針は、中期経営計画における「事業方針」であり、財務的な要素を規定するものである一方、当方針は非財務的な要素（ESGや社会課題（SDGs）への貢献）を規定するものである。

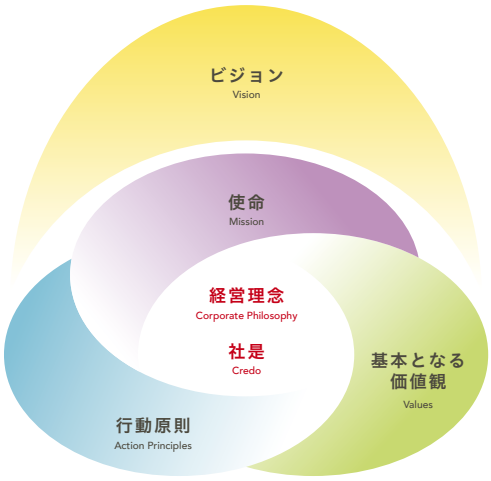
当方針の理念体系上の位置づけ

▶目指す姿

当社は「Pigeon Way」のビジョンにある通り、「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”」を目指す。

Pigeon Way

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



経営理念

強く信じる経営の根本の考え

「愛」

社是

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

「愛を生むは愛のみ」

ビジョン

――目指す理想の状態、到達したい姿

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

使 命

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

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

基本となる価値観

――社員一人ひとりが大切にするもの

誠実 (Integrity)

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

熱意 (Passion)

行動原則

――我々のすべての行動のベースとなり、ガイドとなるもの

迅速さ (Agility)

瞳の中にはいつも消費者 (Keep sight of consumers)

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

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

積極的な改善・改革志向 (Willingness to change)

▶マテリアリティ（重要課題）

当社が解決しなければならないマテリアリティ（重要課題）を以下の6つと設定する。

■E:環境 ■S:社会 ■G:ガバナンス

1. 事業競争力・開発力向上	社会課題解決商品・サービス開発	AI／IoTによる生産性向上	商品開発プロセスの効率化	製品品質維持・向上
2. 持続的な環境負荷軽減	環境方針・環境ビジョンの明確化	地球温暖化対応	環境配慮型商品・パッケージ	プラスチック削減
	汚染の予防	環境負荷軽減のナレッジ共有	環境マネジメントシステムの導入	環境対策コストのねん出
3. ステークホルダー対応力向上	CSR調達の推進	消費者への責任ある対応	地域に対する社会貢献活動	株主・投資家との責任ある対話
4. 人材の「質」の向上	人材育成方針の明確化	グローバル人材育成・採用	各部門の専門性強化	
5. 働きやすい環境づくり	ダイバーシティの推進	多様な働き方への取組	ワークライフバランスの推進	
6. 強固な経営基盤の構築	目標管理制度の改善	役員報酬制度	リスクマネジメント	コンプライアンス強化
	ブランド力強化	ESG対応力向上		

Q：今回の社長選任プロセスを教えてください。

山下：私自身は、前任社長から指名を受けて社長に就任しました。今回は時代の変化が速い中で、業績が良くても、次の成長戦略、つまり第7次中期経営計画を策定するタイミングで、次へとバトンタッチをしていくのが良いのではないかと判断しました。
今回の社長選任にあたり、複数の候補者を立てながら、社外取締役を含めた他の取締役の意見を聞き、ディスカッションをしてきました。しかし、ここまで海外事業が拡大してきた中で、海外で実績を挙げた人材でないと、ステークホルダーの皆様に納得していただけないのではと考えていました。そのような中、私が過去に打診をしていた経緯もあり、北澤から申し出を受けました。
北澤：ピジョンを次の成長ステージに乗せるために決断しました。
山下：現在のピジョンには指名委員会はありません。しかし今回の社長選任は、社外取締役および社内取締役の意見がまとまった中で決まり、私自身、本当に良かったと思っています。

Q：山下社長在任中のレビューと新社長への期待を聞かせてください。

山下：おかげさまで社長在任中の6年間、業績や時価総額は順調に拡大を続けることができました。また在任中に「企業価値向上表彰大賞（2015年度）」や「ポーター賞（2016年度）」、「IR優良企業賞（2018年度）」など、社外の方から当社をご評価いただく機会にめぐまれたことも、大変ありがたく思っています。当然のことながらこれらは私一人で成し得たものでは決してなく、ピジョングループというオーケストラが、指揮棒を振る私の描く通りに奏でてくれた結果です。こうした評価できる点がある一方で、例えば人事制度改革など、在任中に成し遂げきれなかった部分も多くあります。そこはきちんと引き継いでより良き方向へと導いていってもらいたいと思います。
今後、執行の全責任は社長である北澤に移ります。当面は引き継ぎ事項もあるので多少は意見を言うことがあるかもしれませんが、基本的には、北澤がやりたい経営をやりやすくできるようにサポートしていくのが今後の私の仕事だと思っています。「変化」と「スピード」は、北澤の一番の強みです。その強みを活かした思いきりのよいスピーディな経営を期待しています。
また私は取締役会議長として、中長期的に企業価値を向上させていくためのコーポレートガバナンスの在り方や、取締役会のさらなる活性化を自分に課された使命としていきたいと思います。

Q：北澤新社長には、新社長としての抱負を聞かせてください。

北澤：長い間、海外で仕事をしてきて、スピードある経営の重要性を骨身にしみて感じてきました。今後さらにピジョンの経営スピードアップを図って、より良い会社にしていきたいと思います。私の考える良い会社とは、ブランド力があり、売上も継続的に増加していて高収益であるだけでなく、多くの社員の目がキラキラと輝いているような会社です。赤ちゃんが使う商品なので安全性の確保は絶対条件ですが、モノづくりのメーカーとして、自由な発想の中で、お客様のニーズに応えるユニークな商品を次々に生み出していけるようにしたいと思います。新組織下の4つの事業部から、そうした商品が数多く生まれ、事業部同士が相互に刺激し合って相乗効果を高めていければ良いと思います。

Q：株主・投資家の皆様にメッセージをお願いします。

山下：株主の皆様への1株当たり配当金は、前期末比2円増配の68円とさせていただきました。ピジョンはこれからもどんどん新しいことにチャレンジを続けてまいります。新体制下でも引き続き皆様からのご支援をよろしくお願い申し上げます。

北澤：世界中の赤ちゃんとご家族に、喜びや幸せ、感動をもたらすという使命を果たすことで、株主・投資家の皆様にもお喜びいただける経営を続けていきます。引き続き皆様からのサポートをよろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長
北澤 憲政

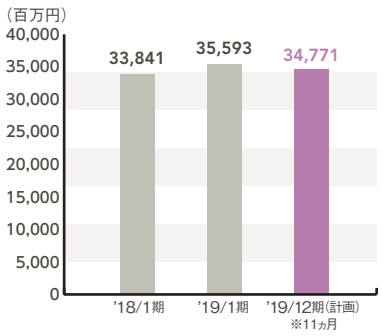
代表取締役会長兼取締役会議長
山下 茂

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

●市場の動向および事業環境

2018年の日本における出生数は91.8万人（厚生労働省「平成30年（2018）人口動態統計月報年数（概数）」）と、前年の94.6万人から2万8千人減少しました。一方、2018年の国内経済は、企業収益や雇用環境の改善を背景に、全体としては緩やかな回復基調が続いています。しかしながら、社会保険料や生活必需品の価格上昇などで消費者にとっては将来への不安感も残っており、当社を取り巻く環境は決して楽観できない状況が続いています。

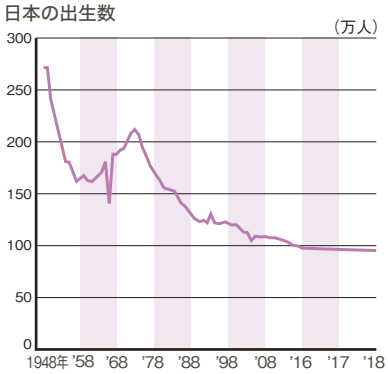
国内ベビー・ママ事業売上高



●ピジョンの市場優位性

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

日本の出生数



出典：厚生労働省統計より当社にて作成

●事業戦略

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

●既存カテゴリへの取り組み

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

新規カテゴリでの挑戦

新規カテゴリとして育成している大型商品では、徹底した行動観察を商品開発に活かしたベビーカー「Runfee（ランフィ）」が、大径シングルタイヤで街の段差をラクラク乗り越えられる点などで、お客様の潜在的な“お困りごと”を解決し、2015年1月の発売以来、急速にシェアを拡大しました。以来、同シリーズを軸に大型商品の市場投入を継続し、新しい事業の柱へと育てています。
また、アクティブで楽しいお出かけをサポートするB形ベビーカーや、軽い3輪エアタイヤベビーカーが高い評価を得ています。

Runfee（ランフィ）

ピジョン 薬用全身泡ソープ（ももの葉）

さく乳器 母乳アシスト®電動 Pro Personal＋

●当期の成果とその評価

当期は、引き続き訪日外国人等によるインバウンド需要が続いたこともあり、売上高は355億93百万円（前期比5.2%増）、セグメント利益は、60億96百万円（同2.8%増）となりました。
当期は、2018年2月にデリケートな赤ちゃんのお肌にもやさしい「ピジョン薬用全身泡ソープ（ももの葉）」を発売したほか、同年3月には対面走行時の押しやすさが進化したベビーカー「Runfee」の新機種を発売しました。同年7月には、60年以上にわたる赤ちゃんの哺乳研究から生まれた“赤ちゃんここちリズム”を搭載したさく乳器「母乳アシスト®」シリーズを全面リニューアルしました。また、同年8月には、耳鼻咽喉科医と共同開発した「ピジョン 電動鼻吸い器」を発売するなど新商品を順調に投入し、売上および市場シェアの拡大につながっています。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、マタニティの方を対象とした「プレママクラス」、母子に寄り添う母乳育児をテーマとした医療従事者向けのピジョンセミナーなどを当期に31回開催し、合計で約3,100名の方にご参加いただきました。妊娠・出産・育児シーンの女性を応援するウェブサイト「ピジョンインフォ」においても、商品の更新はもちろんのこと、2018年5月にオープンした医療従事者向けのウェブサイトを通して、医療従事者との取り組みを強化するなど、お客様がさらにお使いいただきやすくなるよう、改善を進めています。

主要商品別マーケットシェア

1位 哺乳器 79%

1位 さく乳器 62%

1位 母乳パッド 71%

1位 ベビースキンケア（洗浄系） 37%

2019年1月

※インテージPOS全国BS・DRG合算（単月）拡大推計値より
※哺乳器・さく乳器・母乳パッドは金額シェア、ベビースキンケアは数量シェア

2019年12月期の重点課題

▶重点6カテゴリ*の強化
- 哺乳器・乳首カテゴリは、競合企業への徹底した対策を通じて、高い市場シェアの維持を目指す
- さく乳器カテゴリは、競合環境を整理し、それに伴った施策を実行する

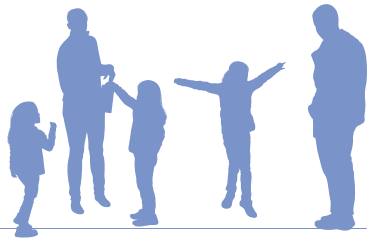
▶ベビーカー等の大型商品は、市場シェアのさらなる向上に向けて、商品ラインアップやマーケティング活動、流通、販売体制の強化を推し進め、第6次中期経営計画の目標である金額シェア25%の確保を目指す

▶医療従事者との協働を目指した普及活動も積極的に推進

売上高計画 **347億71百万円**（11ヵ月間）

＊重点6カテゴリ…「哺乳器・乳首」、「カップ」、「おしゃぶり・歯がため」、さく乳器や母乳パッドなどの「母乳関連商品」、「スキンケア・トイレタリー・洗剤」、電気消毒器などの「電気製品」を指す。

Child Care Service Business
子育て支援事業



●市場の動向および事業環境

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

●ピジョンの市場優位性

育児用品で培った「安全・安心・信頼」のピジョンブランドのもと、「子どもの育ちを第一に」との考えに沿って本事業を推進し、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、「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。

●事業戦略

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

●当期の成果とその評価

売上高は44億72百万円（前期比40.7%減）となり、セグメント利益は1億69百万円（同22.7%減）となりました。2018年3月をもって独立行政法人国立病院機構における院内保育の一括受託契約が終了となりましたが、事業所内保育施設は当期に5箇所の新規受託を開始し56箇所、その他施設を含め合計76箇所にてサービスを展開しています。今後もサービス内容の質的向上を図りながら、事業を展開していきます。

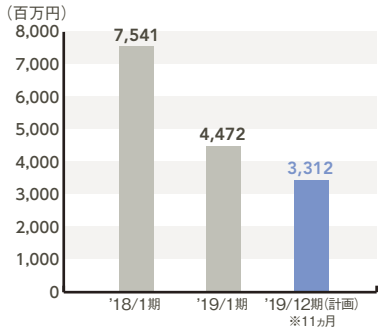
2019年12月期の重点課題

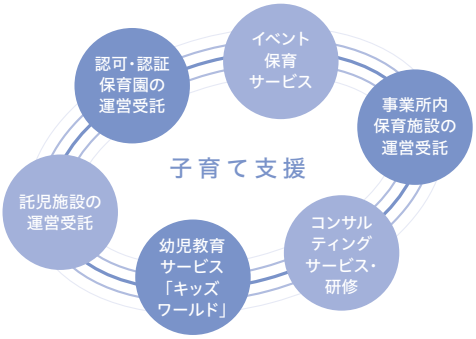
▶収益性の改善につながる事業の効率化
- 事業所内保育事業の新規案件の獲得を推進

▶危機管理の強化等、安全対策についてはさらなる深耕を図る

売上高計画 33億12百万円（11ヵ月間）

子育て支援事業売上高





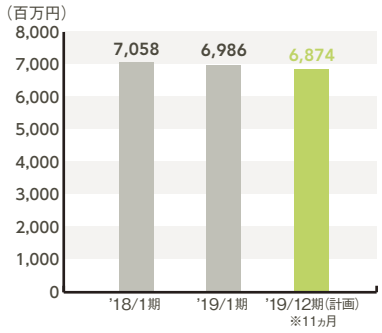
Health & Elder Care Business

ヘルスケア・介護事業

●市場の動向および事業環境

総人口が減少する中で急速に高齢化も進み、団塊世代（1947年から1949年に生まれた世代）が65歳以上となった2016年には、高齢者人口は3,514万人（総務省統計局）、総人口に占める高齢者の割合を示す高齢化率は27.7%と、4人に1人以上が高齢者という時代で、市場規模は着実に拡大しています。増え続ける介護給付費用に対し、国の介護制度も2015年を機に、介護保険の自己負担の増加や特別養護老人ホームへの入居条件の引き上げなど、介護の形態を施設から在宅介護へとする方針の具現化が進んでいます。

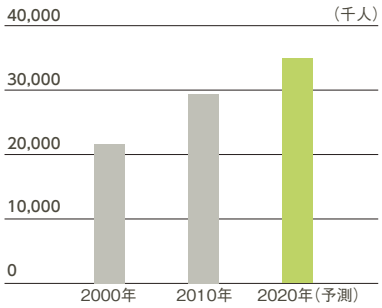
ヘルスケア・介護事業売上高



●ピジョンの市場優位性

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

日本の将来人口推計（65歳以上）



出典：国立社会保障・人口問題研究所
「日本の将来推計人口」

●事業戦略

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

●当期の成果とその評価

売上高は69億86百万円（前期比1.0%減）、セグメント利益は3億53百万円（同24.5%減）となりました。2018年10月に開催された国際福祉機器展では、2019年に発売予定の新商品を展示し、お客様や流通各社様より大変ご好評をいただきました。小売店および介護施設への営業活動をさらに強化し、介護サービスの品質向上に向けた施策の実行を徹底していきます。

「プロフィットケア」シリーズ

看護から生まれた「清潔ケア」シリーズ

2019年12月期の重点課題

- ▶新商品「プロフィットケア」「看護から生まれた『清潔ケア』」シリーズの展開を通じて、売上高の拡大と利益率の向上を目指す
- ▶新たな販売チャネルへの深耕を図るとともに、新しいマーケティングアプローチの実践

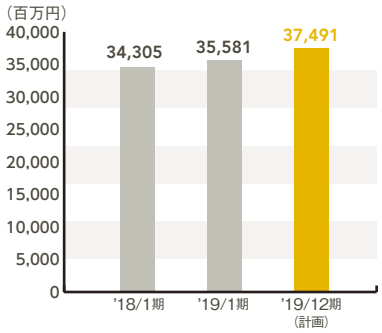
売上高計画　68億74百万円（11ヵ月間）

China Business
中国事業

●市場の動向および事業環境

中国での年間出生数は約1,500万人～1,700万人と言われており、これは日本の15～17倍にあたります。ピジョンのターゲットを仮にその50%と仮定してもとても大きなマーケットとなります。日本の年間出生数91.8万人（概数）に対する国内ベビー・ママ事業における売上高が355億円であることを考慮すると、中国市場の成長ポテンシャルは非常に大きいと考えています。今後も中国の高い出生数は続くものと予測されており、中国人全体の可処分所得の増加や、商品の安全性に対する消費者の関心の高まりなどの流れも相まって、当社の中国事業の成長を支えていくものと考えます。

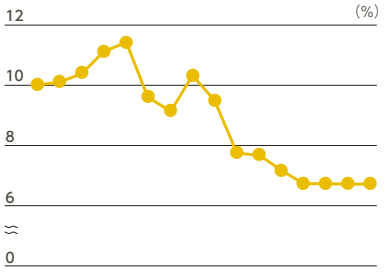
中国事業売上高



●ピジョンのポジション

ピジョンでは、2002年に中国市場へ本格参入以来、商圏を沿海部から内陸部を含めた中国全土へと広げ、いわゆる「新富裕層」と呼ばれる世帯を主要ターゲットに、主力の哺乳器・乳首、トイレタリー、高級スキンケア商品を中心に、500種類以上の商品を中国市場に展開して新しいライフスタイルの提案を実施してきました。当社は、高品質を背景に安定した価格を維持しており、取り扱い店舗数およびピジョンコーナー設置店舗数の拡大で、中国市場の経済成長スピードを上回るペースで順調に事業を拡大してきました。沿岸主要都市部では新富裕層の増加により高級志向の需要もあることから、さらに高価格帯の商品も提供しています。昨今では、新しいファミリーを形成する世代が、「八〇后（バーリンホウ）」「九〇后（ジウリンホウ）」と呼ばれる1980年代、1990年代生まれの若者へと移ってきており、その世代を中心に急拡大しているECに対応しながら、消費者ニーズに幅広く対応しています。ピジョンは、中国消費者の間でも、安心・安全、高品質のブランドとしての認知が広く浸透しています。

中国のGDP成長率推移



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

●事業戦略

当社は、当初から中国を生産拠点ではなくマーケットと捉え、ピジョンブランドの認知・浸透に努めました。生産面では、2006年に設立したPIGEON MANUFACTURING（SHANGHAI）CO., LTD.で、シリコーン乳首の製造、哺乳器の製造、洗剤およびトイレタリー製品の製造、商品の組立加工を行っているほか、消耗品市場の急激な拡大に対応して江蘇省常州市のPIGEON INDUSTRIES（CHANGZHOU）CO., LTD.にて、母乳パッド・おしりふきのほか、日本では投入していないベビー用紙おむつ（2013年～）も生産しています。

●営業展開と販売網の拡充

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

昨今中国においては、大手中国のECサイトを通じた販売が飛躍的に伸びていることから、代理店およびEC事業者との取り組みを強化することで、EC経由での販売を拡大させています。

中国のECサイト

店頭でのピジョンコーナー

●当期の成果

当期は、主力商品の哺乳器・乳首、スキンケア商品の販売が好調に推移し、売上高は355億81百万円（前期比3.7%増）、セグメント利益は119億72百万円（同4.0%増）となりました。当期においては特に、「薬用スキンケア（ももの葉）シリーズ」や「哺乳びん my Precious」の販売が引き続き好調に推移しており、下期に発売したハンドル付き哺乳器やスチーム消毒器も好評を得ました。また、ますます拡大するECへの取り組みを引き続き強化すると同時に、SNSやインフルエンサーを活用した直接的な消費者とのコミュニケーションの活性化に努めました。さらに、店頭販促や病産院活動等のオフライン活動の強化も引き続き実施することで、お客様との接点を増やし、事業拡大に向けた取り組みを進めました。

プレママセミナー

2019年12月期の重点課題

- ▶現地通貨ベースでの2桁成長を目指し、重点カテゴリでの新商品投入を積極的に進める
- ▶ECチャネルの成長に対応し、中国での2大ECイベントにおける集中的な販促にも注力
- ▶ECサイトの充実を通じて、さらなるデジタルマーケティングを推進

売上高計画 **374億91百万円**

哺乳器製造の様子

CBME（Children Baby Maternity Expo）展示会での様子

新商品イベント

Singapore Business

シンガポール事業（主にASEAN、インド、中東諸国、オセアニア）

●事業の概況

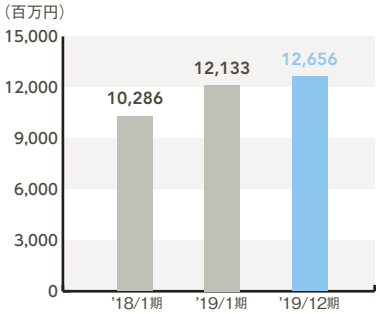
シンガポール事業の展開エリアは、シンガポール、インドネシア等のASEAN諸国、インド、中近東諸国（アラブ首長国連邦他）、オセアニア地域、その他（南アフリカ他）となっており、ピジョンブランドでの事業を行っています。

●市場の動向および事業環境

世界では毎年1億35百万人の新生児が誕生しており、そのうち約9,160万人が、出生数上位20カ国で生まれています。国別では、年間出生数が2,600万人を上回るインド、約500万人のインドネシアを、ピジョンにとっての重点市場と位置づけ、事業の拡大を図っています。日本の年間出生数が91.8万人（概数）であることを考えると、シンガポール事業の管轄エリアの潜在力は非常に大きく、当社に大きな成長機会があると考えています。

ピジョンの海外マーケットにおける競争優位性は主に2つです。1つ目は、お客様の“お困りごと”を徹底的に掘り下げた基礎研究と行動観察をベースにつくられた「商品力」です。2つ目は「現地の良いパートナーとの連携」です。海外展開においては現地をよく知る代理店、小売店等、現地のパートナーの方々との良好な関係構築が不可欠です。時宜、成果に応じて代理店の見直しを図ることもありますが、現地での良好なパートナーのサポートがあることで、事業展開が加速されています。

シンガポール事業売上高



（左）インドネシア向け哺乳びん野菜洗い
（右）インドネシア向け洗たく用洗剤

●事業戦略

ピジョンではさらなる事業拡大に向けて新規市場にも積極的に進出しています。タイでは生産拠点を拡充し、インドにおいては2015年から現地工場で哺乳器・乳首の生産を開始し、他国向けの製造や日本向けの輸出も行っています。さらに2017年11月には、インドネシアの持分法適用関連会社を連結子会社化したほか、さらなる成長に向けて新規市場（アフリカ等）への進出に向けた準備も進めています。

●当期の成果

売上高は121億33百万円（前期比18.0%増）となりました。セグメント利益は、売上総利益率の改善に加え、販管費の効果的な使用もあり、27億44百万円（同10.3%増）となりました。シンガポールでは、哺乳器の市場シェアNo.1を獲得・維持したほか、デジタルマーケティングを通じたコミュニケーションの強化を図りECでの販売も伸長しました。オーストラリアでは薬局ルートを通じた哺乳器のシェアでNo.1を獲得したほか、マレーシアにおいても、哺乳器・乳首の販売が好調に推移しました。引き続きピジョン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きます。

インドネシアでの事業展開

2017年11月に、連結子会社化したPT PIGEON INDONESIAにおいて、国内・輸出向けともに、生産・販売が好調に推移しています。インドネシアは成長市場としてピジョンの注力する重点市場となっており、今後、インドネシア国内のマーケティングをさらに強化することで、事業の拡大を図っていきます。

2019年12月期の重点課題

▶シンガポール
- 中間層向け商品の開発組織体制を強化すると同時に、デジタルマーケティングを通してさらなるブランドの強化に努める

▶インド
- 引き続きブランド認知度の向上を図るとともに、ローカル品の開発体制を強化し、トップラインの拡大に努める

▶インドネシア
- 売上の2桁増を目指しながら、生産機能のさらなる向上に努める

売上高計画　126億56百万円

Lansinoh Business

ランシノ事業（主に北米、欧州、中国）

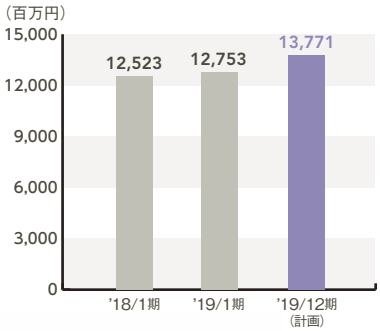
●事業の概況

ランシノ事業の展開エリアは、北米（アメリカ、カナダ他）、欧州（イギリス、ドイツ、ベルギー他）のほか、中国（ランシノ上海）、トルコ、中南米、その他となっており、2004年に子会社化した米LANSINOH LABORATORIES, INC.（以下「ランシノ社」）を、米国および欧州への営業展開の基盤と位置づけ、ランシノブランドを軸にした事業を行っています。

●市場の動向および事業環境

米国市場では、合計特殊出生率が1.76（2016年）、出生数が385万人（2017年）と、経済先進国の中では比較的安定した水準にあります。母乳育児が推奨されている米国では、母乳育児全般を支援する専門家「ラクテーション・コンサルタント」が、出産前後の女性に対して母乳育児の大切さや、授乳指導・母乳相談などのサポートを行っており、さく乳器などの母乳関連商品の需要が上昇しています。母乳育児推進の世界的な流れにより母乳関連商品の需要が高まる中、高品質の商品を提供しているランシノ社の商品は強い支持を得ています。

ランシノ事業売上高



ランシノ
電動さく乳器
「smartpump™」

●ランシノの競争優位性

ランシノ社の主な商品は母乳関連商品として乳首ケアクリーム、母乳パッド、母乳保存バッグ、さく乳器などがあり、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、哺乳器を本格的に投入しており、「さく乳→保存→授乳」のトータルサポートができる母乳育児支援企業としてブランド強化を進めています。2016年4月には、ランシノ社が中国での現地法人を設立し、中国市場への参入を進め、ピジョンブランド同様、ランシノブランドでも中国での売上を伸ばしています。

中近東での事業展開

中近東においては、ランシノ社が2009年にトルコ支店を設置し、2010年にはLansinoh Laboratories Medical Devices Design Industry and Commerce Ltd. Co.（LMD）を設立してランシノ社の研究開発を統括、ランシノブランドのさく乳器の部品生産および組立工場として稼働しています。また2017年1月にはさく乳器、哺乳器・乳首を生産する新工場として、欧州・北米へ向けた生産体制が強化されています。

●当期の成果

売上高は127億53百万円（前期比1.8%増）、セグメント利益は15億76百万円（同1.5%増）となりました。北米では、DMEチャネル（耐久性医療機器としての販売ルート）や病産院等の新規ルートでのさく乳器等の売上が引き続き拡大したほか、乳首ケアクリーム、母乳パッドにおいてはトップシェアを維持しました。欧州においては、特にドイツやフランスで売上が著しく伸長したほか、トルコでの工場稼働率も好調に推移し、商品開発の強化を推し進めました。ランシノ上海においては、ECでの販売を強化しており、さらなる事業拡大に向け、マーケティングやブランド強化の施策を実行しています。

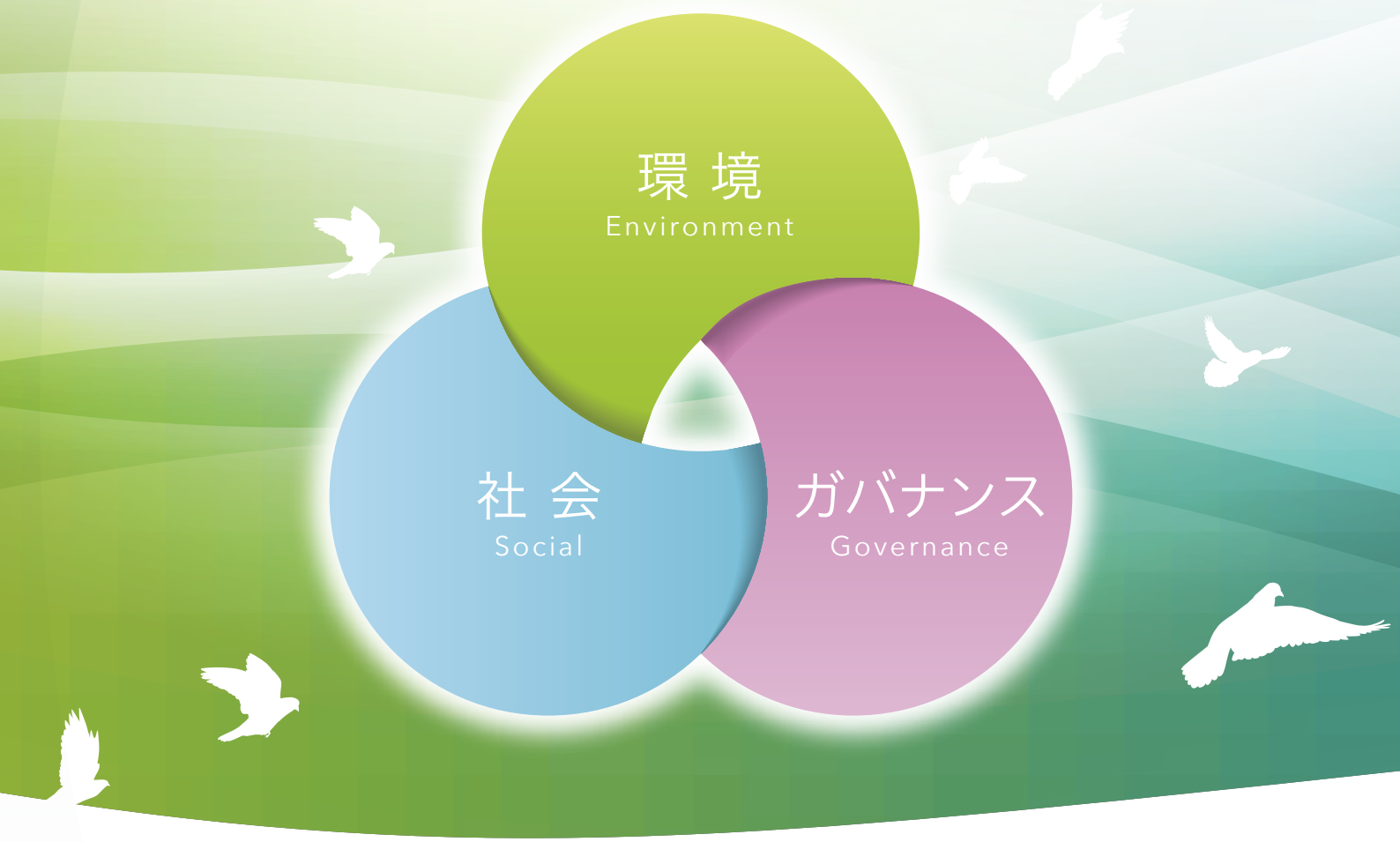
2019年12月期の重点課題

- ▶トップライン拡大のための新商品開発に注力
  - ●社内の開発体制を強化し、コアとなる母乳育児用品においてイノベーションの実現を図る
  - ●大学等の外部とのコラボレーションにも取り組み、新しい価値創造と事業拡大を図る
- ▶競争余地のある欧州、アジア、中南米エリアにおいて、さらなる事業拡大を図る
- ▶販売ルートに関しては、EC、DME等の新規チャネルの拡大に努める

売上高計画　137億71百万円

ピジョングループの ESG 活動

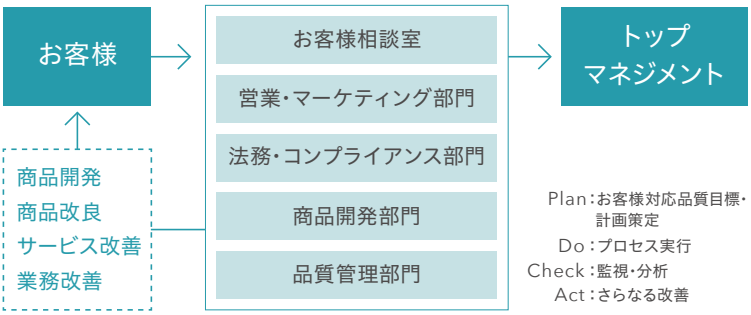
ピジョングループの展開する事業は、妊娠・出産・子育て、そして介護を通して手助けを必要とするすべての人々に対し、経営理念である「愛」を商品やサービスの形で提供することを柱としています。事業活動を通じて、ピジョンが社会において「なくてはならない会社」となることが、環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)の尺度からピジョンの企業価値の向上につながるものと考えています。
この度、事業活動を通して持続可能な社会の発展に貢献する方針として、2019年4月に「Pigeon ESG/SDGs基本方針」を新たに定め、当社が解決しなければならないマテリアリティ(重要課題) 6つを設定いたしました。(p.12-13記載)今後も、ステークホルダーの皆様との信頼関係の構築に努め、総じて企業価値を向上させることで、持続可能な社会の発展に貢献することを目指します。
中期目標と関連する社会課題(SDGs)は右記の通り特定し、現在策定中の第7次中期経営計画(2020年12月期～2022年12月期)において、それぞれの課題に対する定量目標を掲げ、進捗のレビューと情報公開を通じてさらなる改善につなげていきます。



消費者課題の解決

当社にとって、お客様の声は大切な財産であり、1970 年代から「お客様相談室」を設置し、お客様の声を事業に反映させるお客様中心の経営を行ってきました。2016年12月には、国際規格ISO10002(品質マネジメント―顧客満足―組織における苦情対応のための指針)に適合した苦情対応マネジメントシステムを構築、また2018年7月に「消費者志向自主宣言」を行い、さらなるお客様満足度の向上に努めています。

〈苦情対応マネジメントシステム〉



Plan:お客様対応品質目標・計画策定
Do:プロセス実行
Check:監視・分析
Act:さらなる改善

中期目標とSDGs

マテリアリティごとの中期目標と関連するSDGsは以下の通りです。
当社はマテリアリティを解決していくことで社会課題(SDGs)解決への貢献を目指します。

マテリアリティ	中期目標	個別課題	関連する SDGs
1. 事業競争力・研究開発力向上	社会解決型の次世代事業・商品の開発	●社会課題解決商品・サービス開発 ●AI ／ IoT による生産性向上 ●商品開発プロセスの効率化による生産性向上 ●製品品質維持・向上	
2. 持続的な環境負荷軽減	環境負荷軽減の持続的な追求	●環境方針・環境ビジョンの明確化 ●地球温暖化対応 ●環境配慮型商品・パッケージ ●プラスチック削減 ●汚染の予防 ●環境負荷軽減のナレッジ共有 ●環境マネジメントシステムの導入 ●環境対策コストのねん出	
3. ステークホルダー対応力向上	ステークホルダーにとって“愛される”存在になり続ける	●CSR 調達の推進 ●消費者への責任ある対応 ●地域に対する社会貢献活動 ●株主・投資家との責任ある対話	
4. 人材の「質」の向上	グローバルで活躍できるプロフェッショナル人材の育成	●人材育成方針の明確化 ●グローバル人材育成・採用 ●各部門の専門性強化	
5. 働きやすい環境づくり	ピジョンで働き続けたいと思える職場づくりの徹底	●ダイバーシティの推進 ●多様な働き方への取組 ●ワークライフバランスの推進	
6. 強固な経営基盤の構築	持続的な成長を下支えする強固な経営基盤の構築	●目標管理制度の改善 ●役員報酬制度 ●リスクマネジメント ●コンプライアンス強化 ●ブランド力強化 ●ESG 対応力向上	

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

社会課題の解決 ―すべての赤ちゃんのために―

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

弱吸啜用乳首

低出生体重児用哺乳器

口唇口蓋裂児用哺乳器

小さく生まれてきた赤ちゃんのために

●地球環境保全に対する基本的な考えと環境配慮型商品

ピジョングループは、地球温暖化の防止に貢献し、持続可能な社会を実現するために、省エネ法や温暖化対策推進法などの法律の遵守はもちろん、省エネ体制の整備などにグループ全体で取り組んでいます。なかでも生活用品メーカーとして、使用中はもちろん、使用後の商品廃棄においても地球環境保全に配慮しています。また、原材料、素材等を選定する段階から、環境保全に配慮した用紙やインクの採用、さらに外箱やパッケージの色数削減にも取り組んでおり、多くの環境配慮型商品を取り揃えています。

調理用カップは、コーンスターチを主成分とする材料に変更

使用後の解体とリサイクルがしやすい紙容器。充填用の詰替2回分の大きさ。

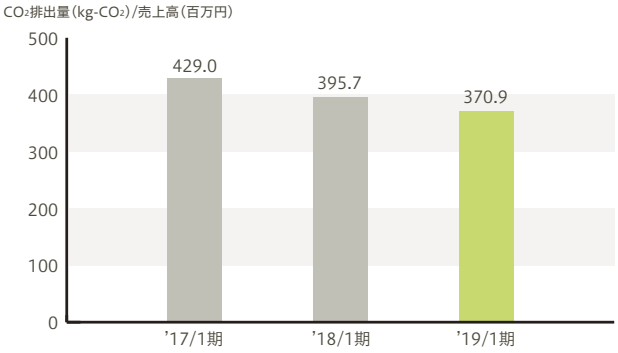
●気候変動・生物多様性対応

ピジョングループでは、気候変動の緩和や生物多様性に配慮すべく、直接・間接的な温室効果ガス排出量を特定し、節電に努めています。2019年5月には、中国生産会社2社においてソーラーパネルを本格稼働し、CO_2排出量の削減に努めています。そのほか、光触媒の塗料の使用や全LED化による節電も進めています。

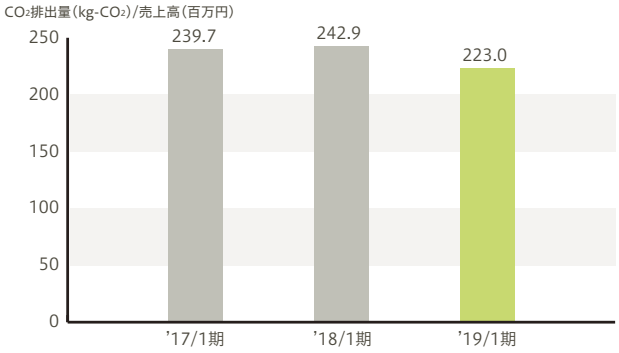
PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.

〈国内・中国生産会社のCO_2排出量〉

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



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



●CSR調達の推進

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

〈原料の仕入量〉

'19/1期	PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.	PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.	THAI PIGEON CO., LTD.	PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.	PIGEON INDIA PVT. LTD.	PT PIGEON INDONESIA
シリコーンゴム仕入量(トン)	707	47	420	53	24	342
PPSU仕入量(トン)	283	18	208	—	—	—

●汚染の予防

ピジョン商品のユーザーのほとんどは赤ちゃんです。そのため、原料・素材の選定は非常に厳格かつ慎重に行っています。またボディソープなどの液体・洗剤については、生産活動に関する汚染源・廃棄物を特定し、廃棄量の削減に努めたほか、2019年3月には国内製造拠点で稼働していたゴミ焼却炉を停止するなど、汚染の予防に努めています。

●地球環境保全への取り組み（環境機会）

ピジョンでは、1986年に始めた「ピジョン赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーン」を過去33年間にわたり継続して実施しています。茨城県常陸大宮市の国有林および社有地である「ピジョン美和の森」での植樹活動を通じて、親子の一生の思い出作りをお手伝いすると同時に、森林保護による地球環境保全の啓蒙活動にもささやかながら貢献しています。森林はCO_2を吸収することで地球温暖化を防ぎ、多様な生態系を維持し、また「緑のダム」と呼ばれるように高い水質保全機能を持ちながら洪水や渇水を防止する役割も果たしています。これまでの33年間で、国有林・私有地を合わせた総面積45.15ヘクタールの土地に、約14.5万本の苗木を植えています。うち25.37ヘクタールを占める国有林での植樹による森林貯水便益は、2リットル入りペットボトルに換算すると571万本分の貯水量・水質浄化量に相当します。

ピジョン美和の森

ピジョン赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーン

●環境マネジメントシステムの導入

ピジョングループは、グローバルに事業展開する企業として、多くの事業所およびグループ会社が環境マネジメントシステム規格「ISO 14001」の認証取得を進めており、2018年には新たにLANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.が取得しました。また、「環境活動」を単に一時的な環境負荷低減活動としてではなく、PDCAによるスパイラルアップを前提としたマネジメントシステムとして取り組んでいます。

〈ISO 14001の認証を取得しているピジョングループ会社〉

事業所・会社名	所在地
PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.	タイ
ピジョン（株）筑波事業所	茨城県
THAI PIGEON CO., LTD.	タイ
PHP兵庫（株）	兵庫県
PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.	中国
LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.	トルコ

※ピジョンホームプロダクツ（株）（静岡県）、PHP茨城（株）（茨城県）ならびにPIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.（中国）は2019年取得予定。

●人的資本向上：働きやすい環境と風土づくり

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

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

●ダイバーシティに向けた取り組み

ピジョングループは、企業倫理指針のひとつに「いかなるときも社員の人権・個性を尊重し、差別のない平等で働きがいのある職場環境を確保するとともに、公正な評価による自己表現の場を提供する」ことを掲げています。人員構成についても、性別、国籍、年齢、雇用形態など、社員のさまざまなバックグラウンドを基とした違いを尊重して受け容れ、積極的に活かすことにより、変化し続けるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに対応しています。

また、2018年12月には、ダイバーシティ推進における研修などの取り組みが評価され、「Forbes JAPAN WOMEN AWARD2018」を受賞しました。表現の自由や結社の自由、さらには信教の自由などの市民的および政治的権利についても社員との対話を図り、その権利を尊重しています。

労働面では、コンプライアンス委員会を中心に、コンプライアンスの徹底に努め、国内外における労働者の権利・人権を尊重しています。

若手社員向けのシェアハウスを利用した研修「ミートザダイバーシティ研修」

●グローバル人材・経営人材の育成

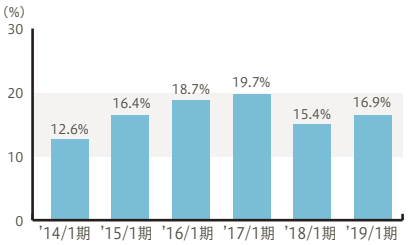
ピジョンでは、全社員に対して技術開発・訓練・実習への参加機会を与えています。国内では、男女雇用機会均等法施行以前より職種・コースに男女差はなく、昨今のグローバル化に伴って、社内英語研修を導入、レベル別にコースを分け、毎年継続して開催しています。海外拠点においては、スピーディなキャリアアップを実施することで、離職率は低水準で推移しています。

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

●女性の活躍促進支援の強化と子育て支援への取り組み ピジョン本社

「World class business excellence」を追求する当社は、女性社員がこれまで以上に活躍できる環境を整備することを特に重要な課題と捉え、女性管理職の育成にも注力しています。2019年1月期の女性管理職比率は、16.9%となりました。女性の活躍推進に関しては、「両立支援制度の拡充」「職場の意識改革」「女性の気持ちとスキルをバックアップ」を三本柱として掲げ、制度面でのさらなる充実と社員のマインドセットの両面からの支援を行っています。2018年5月には、くるみん認定を受けた企業の中でも、相当程度両立支援の制度の導入や利用が進み、高い水準の取り組みを行っている企業に評価される「プラチナくるみんマーク」を取得しました。子育て支援では、子育てに携わる企業として、社員の出産・子育て支援のための制度拡充を早くから進めており、女性の活躍促進や男性の育児参加促進の観点から、「ひとつきいっしょ」や、「テレワーク」など、さまざまな制度を確立。女性も男性も当たり前に育児休職を取得できる職場環境であるだけでなく、育児の経験が実際の商品開発にも活かされるなどの効果を生んでいます。

〈女性管理職比率（ピジョン本社）〉



女性活躍推進のための3ヵ年行動計画（2018年2月～2020年1月末）

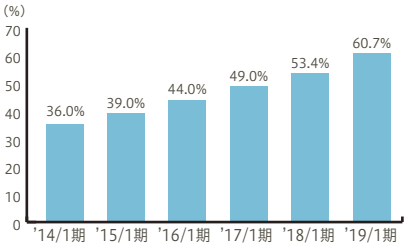
❶男性の両立支援制度利用者を10名以上にする
❷性別にかかわらず両立支援に対する意識を高める
❸在宅勤務制度の利用状況、成果を把握し、改善する
❹安心して出産・育児・復職ができる環境を整備する

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

●ワークライフバランスの推進 ピジョン本社

労働者保護に関する国内規定や、法令・労働協約等で制定された労働時間は当然遵守していますが、「19時退出（退社）ルール」「ノー残業デー（週1日）」の設定による従業員の長時間労働の抑制や、2019年4月に「テレワーク」を導入するなど、ワークライフバランスを推進することにより労働生産性を高めるための施策を実施しています。
この他にも、「ライフ・デザイン休暇・休職制度」や、女性の「早期復職支援制度」、「待機児童保育費用援助制度」など、出産後の復職支援にも力を入れており、育児を語れる社員の育成を目指し、職場環境の整備に取り組んでいます。

〈有給休暇取得率（ピジョン本社）〉



子育て支援、ワークライフバランスに関連する制度の利用状況

制度名	内　容	利用状況
ひとつきいっしょ	男性社員を対象とした、1カ月間の育児休業制度	取得率100%（2016年1月期から対象社員100%取得） 取得者数：38名（2016年1月期からの4年間累計）
19時退出（退社）ルール	残業しても原則19時には退出するというルール	ひと月当たりの平均残業時間5.4時間（2019年1月期）
ノー残業デー	毎週水曜日をノー残業デーに指定し、定時退社を促進する	
ライフ・デザイン休暇・休職	不妊治療や養子縁組を目的とした最大2年間の休暇・休職制度	2015年、2016年、2017年実績あり
テレワーク	全社員を対象に自宅やサテライトオフィスで就業ができる制度	2019年4月に制度開始

「ひとつきいっしょ」の様子

●地域活動

授乳期研究会

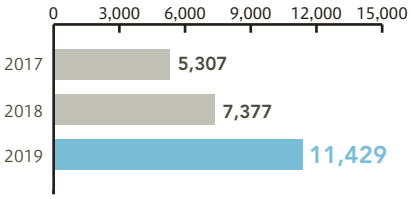
ピジョンでは、2015年3月にさまざまな専門家とともに授乳期の課題とソリューションを考える「ピジョン にっこり授乳期研究会」を発足。授乳に大切な5つのポイントをまとめた「しあわせ授乳サポート BOOK」を無償配布するなど、「より多くの赤ちゃんが健康に育ち、より多くのママが子育てに幸せを実感できることを大切にする社会を目指す」ことを理念として、活動を行っています。

▶サポートBOOK約14万部配布

授乳・さく乳室の設置

子育て中の女性社員の労働環境整備と地域・社会への貢献を目的に、本社に「ピジョンにっこり授乳・さく乳室 Lactation Lounge（ラクテーションラウンジ）」を設置し、当社社員のみならず、近隣に勤務・居住するママと赤ちゃんにもご利用いただいています。また、出産後の女性の復職支援を目的として、世界各国で一般企業内などさまざまな場所で設置した「授乳・さく乳室」の数は、世界15 カ国で11,429カ所に上っています（2019年11月現在）。

Lactation Lounge数（世界15カ国）



各国で展開される多様な授乳室

●労働における安全衛生

労働における安全衛生管理は非常に厳格に実施しています。日本はもちろんのこと、工場のある中国・タイ・インドなどにおいても一律当社労働安全基準に則った管理がなされています。また、国際的に広く採用されている労働安全衛生に対するマネジメントシステム規格「ISO 45001（OHSAS 18001）」に適合した体制を構築し、認証を取得しています。

「ISO 45001（OHSAS 18001）」取得企業

事業所・会社名	所在地
PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.	タイ
THAI PIGEON CO., LTD.	タイ
PHP兵庫（株）	兵庫県
PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.	中国
PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.	中国
PIGEON INDIA PVT. LTD.	インド
LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.	トルコ

※ピジョンホームプロダクツ(静岡県）は2019年取得予定。PT PIGEON INDONESIA（インドネシア）は2019年以降取得予定。

●人的資源開発

医学生への奨学金を支給する活動

誰もが安心して出産し、子育てができる社会の実現の一助となることを目指し、公益財団法人ピジョン奨学財団では、将来、新生児科、小児科又は産科の医師を志す学生（国内の総合大学医学部又は医科大学で医学を専攻する学生）に対して、情熱を持って学業や臨床実習に取り組める環境を提供するため、返済不要の奨学金を支給しています。2019年1月期は16大学の76名（5年生と6年生の合計）の学生に奨学金を支給しました。

子どもの創造性育成を支援

当社は、次世代を担う子どもたちが未来の科学の夢を自由な発想で表現する絵画コンテスト「未来の科学の夢絵画展」を39年継続して応援しています。公益社団法人発明協会が毎年開催するこの絵画展で、発明協会会長賞ならびに優秀賞（幼稚園・保育園の部）を受賞されたお子様の通う園に対して、創業者の故・仲田祐一が幼児の創造性育成のために同協会へ寄贈した基金から、「仲田祐一奨励金」を同協会経由で贈呈しています。

海外におけるコミュニティへの社会的投資

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

早稲田大学提携講座を実施

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

●公正な事業慣行

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

●コーポレート・ガバナンス

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

取締役会は、取締役および執行役員の職務の執行を監督する権限を有しており、代表取締役会長を議長として開催し、法令、定款および取締役会規則に定めた事項（経営目標、経営戦略など重要な事業執行戦略）についての決定を行っています。また、社外取締役や監査役の活発な意見を引き出す運営により、業務執行の監督機能を強化しています。当社は社外取締役として2015年4月に新田孝之氏を選任した後、2016年４月には鳩山玲人氏、2018年４月には岡田英理香氏を選任し、社外取締役３名体制（うち女性１名）へと拡充しています。３名は、豊富な経験と高い知見に基づき、当社の経営戦略およびコーポレート・ガバナンスの向上につながる助言・提言を行い、取締役会の意思決定の妥当性を監督しています。現在の経営体制は取締役10名（うち、社外取締役は３名、女性は１名、外国籍は１名）、監査役４名（うち、社外監査役は２名、女性は１名）で構成されており、役員体制のダイバーシティ拡充にも努めています。

また当社は、監査役会設置会社として外部からの経営監視機能を果たすため、社外監査役２名を選任しています。日本では会社法上、監査役には、取締役会への出席・意見陳述権限、業務・財産の調査権限など、取締役を監査・監督するための強い権限が付与されており、４年の任期も保証されています。前社外監査役の西山茂氏ならびに出澤秀二氏においては、独立した立場からの客観的な視点に基づき、取締役会への出席や代表取締役その他の取締役との面談等にて質問や意見を述べ、監査役の法的役割である適法性についての監査に加え、経営判断に対する妥当性についても助言するなど、モニタリング機能を十分果たしていただきました。2019年４月に新たに就任した社外監査役２名は、コーポレートファイナンスや経営に関する領域で知見の深い大津広一氏と弁護士の太子堂厚子氏の両名で、高い独立性と専門性を背景に、コンプライアンスのみならず、企業価値に資する職務の遂行を期待しています。

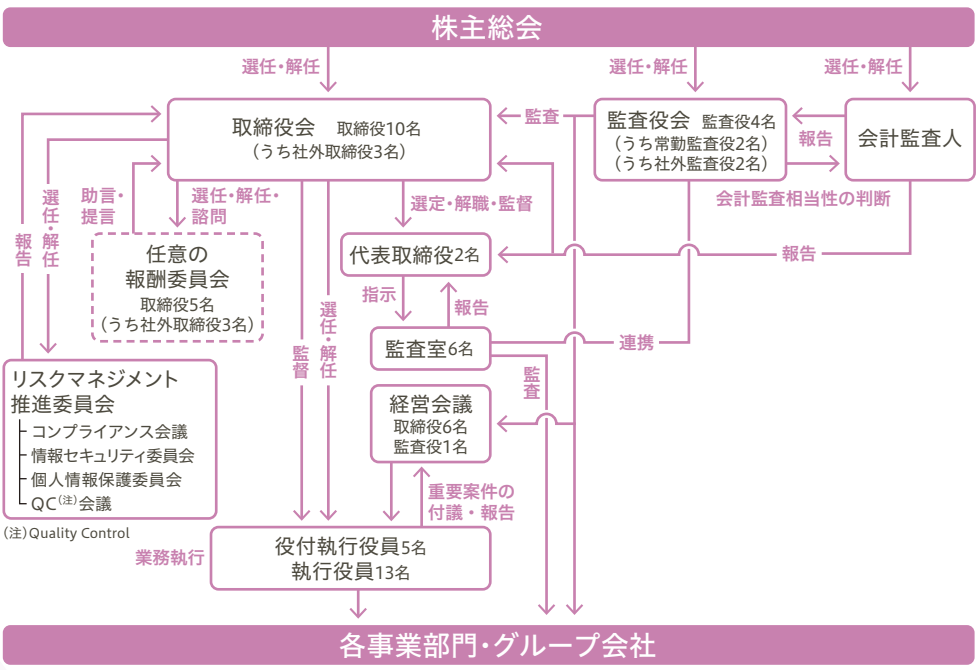
監査役は、監査の方針、業務の分担等に従い、取締役会等重要会議への出席、取締役からの聴取や重要決議書類等の閲覧、業務および財産の状況の調査等により、厳正な監査を実施しています。取締役社長との定期ミーティングでは、会社の重要課題等について報告を受けるとともに、社内から聴取した情報等を監査役からフィードバックをするなど意見交換も行っています。

●役員報酬制度

常勤取締役の報酬は、役位に応じた「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」および中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」により構成されます。なお、同取締役に対する退職慰労金制度は、2019年４月25日開催の第62期定時株主総会終結の時をもって廃止しました。

基本報酬は、職責の大きさに応じて役位ごとに金額を決定し、賞与は当社グループの連結業績（売上高・営業利益・PVA）の目標達成度に応じて０～150%の範囲内で変動します。株式報酬は、業績連動60%、非業績連動40%により構成され、業績連動は原則として中期経営計画に掲げる業績指標や非財務指標の目標達成度に応じて0～150%の範囲内で変動します。なお、第6次中期経営計画最終年度での制度導入であることを鑑み、2019年12月期においては、連結業績（売上高・営業利益・PVA）の目標達成度に応じて０～150%での変動となります。

コーポレート・ガバナンス組織図



また、役員報酬制度の内容の独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数以上を独立社外取締役とする報酬委員会を設置しました。報酬委員会は年2回以上実施し、役員報酬の基本方針や役員報酬制度の内容等について審議し、取締役会に対して助言・提言を行っています。
なお、当社の全取締役の報酬は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方をもとに、①当社グループの中長期的な「企業価値向上経営」に資するものであること、②「Pigeon Way」に基づき、「Global Number One」の実現に向けて、優秀な経営人材の確保に資するものであること、③独立性・客観性・透明性の高い報酬制度とし、ステークホルダーに対する説明責任を果たしうる内容であること、を基本方針としています。取締役の報酬水準は、当社の経営環境および外部のデータベース等による同業他社（製造業）や同規模の主要企業をピアグループとして水準を調査・分析した上で、役員報酬の基本方針に基づき年額800百万円以内（うち社外取締役は100百万円以内。ただし、使用人分給与は含まない）と設定しています。監査役の報酬については、経営に対する独立性の一層の強化を図ることを目的に基本報酬のみとしており、退職慰労金制度はありません。

●内部監査

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

●委任型執行役員制度

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

●株主・投資家との責任のある対話

ピジョンでは、前社長山下茂をはじめ、取締役Kevin Vyse-Peacock、社外取締役鳩山玲人もIRミーティングに出席するなど、積極的に株主・投資家との責任ある対話に努めており、新社長北澤憲政による経営体制下でも、その対話姿勢を継続しています。株主総会の招集通知は、総会開催約1ヵ月前に当社コーポレートサイト等における事前開示や、総会開催3週間前に発送するなど、株主の皆様の議案検討の時間確保に努めるとともに、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話といった電磁的方法による議決権の行使が可能な環境も整えています。また株主総会開催時間中の手話通訳対応、臨時託児所の設置、当社所定の手続きを経た上で実質株主の方の傍聴出席を認めるなど、より多くの株主の皆様にご参加いただける株主総会運営を行っています。

株主・投資家との責任のある対話

第62期定時株主総会（2019年4月25日開催）	ご来場株主数：326名 議決権行使率：83.2%
機関投資家とのIRミーティング	対応件数：のべ369件（2019年1月期）

●コンプライアンス／コンプライアンス体制

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

取締役・監査役・執行役員 (2019年4月25日現在)

社外取締役
鳩山 玲人

社外取締役
新田 孝之

取締役上席執行役員
Kevin Vyse-Peacock

取締役常務執行役員
倉知 康典

社外取締役
岡田 英理香

取締役専務執行役員
赤松 栄治

代表取締役社長
北澤 憲政

上級執行役員

矢野 亮 中国事業本部長兼PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.代表取締役
仲田 祐介 シンガポール事業本部長 兼PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.代表取締役社長

執行役員

松永 勉 経営戦略本部長
牧 裕康 経理財務本部長
石上 光志 人事総務本部長
小原 裕子 お客様コミュニケーション本部長

取締役常務執行役員
板倉 正

常勤監査役
甘利 和久

常勤監査役
橋本 伸行

社外監査役
大津 広一

代表取締役会長兼
取締役会議長
山下 茂

取締役最高顧問
仲田 洋一

社外監査役
太子堂 厚子

筒井 克志 開発本部長
田島 和幸 品質管理本部長
浦狩 高年 国内ベビー・ママ事業本部長
鶴 孝則 子育て支援事業本部長兼ピジョンハーツ㈱代表取締役社長

西本 浩 ロジスティクス本部長
賀来 健 PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. 代表取締役
松鳥 浩司 ランシノ事業本部副本部長兼LANSINOH LABORATORIES, INC.取締役

vol. 1

社外取締役

新田 孝之

社外取締役として期待されている役割と、それに対する姿勢

私はピジョン初の社外取締役としてこれまで4年間務めてきました。一般的に企業が社外取締役に期待する役割は、経営の透明性・客観性の向上とガバナンスを強化することにありますが、そうした役割に加えて、私は就任当初、ピジョンをもう一段大きな会社へと成長させていくため“攻めの経営”へのアドバイスを積極的にしてほしいと言われました。株主の代理人である社外取締役として、社外からの視点で、正しいと思うものは正しい、おかしいと思うものはおかしいと、敢えて空気を読まない発言を心掛け、また、コンサルタントやアドバイザーではなく、社外取締役ならではの役割として、ガバナンスの体制構築や、そこに実効性を持たせていくためのアドバイスを積極的に行ってきました。

この1年間、特に注力したこと

かねてから経営陣のガバナンスに対する意識が高い点では、私と目線が合致しております。今般、報酬委員会が設置され、私はその委員長に就きました。このタイミングでの報酬委員会の設置は、上場企業の中で決して早い方ではありませんが、新しい役員報酬制度では、ピジョン独自の経営指標であるPVA（Pigeon Value Added）を報酬に連動させたほか、短期・中期の業績連動や株式報酬を盛り込むなど、時代に即した形でスタートできたと思います。

ピジョンの取締役会やガバナンスの課題

取締役会では、我々社外取締役も含め非常に活発な議論がなされていますが、担当者による報告の時間が、議論の時間に比べて圧倒的に長いのが実状です。新たに取締役会議長に就任された山下会長には、より議論が主体となる運営にシフトする方向で改善されるよう期待しています。

ガバナンス面では、指名委員会の導入が、今後の検討課題として残っています。今回の社長交代のプロセスは、社外取締役のいる役員体制下での交代という点では従前との違いがありましたが、役員の選任・解任、さらには後継者の育成といったプロセス設計については、これから作っていかなければなりません。さらに長期的には、ガバナンスのしっかり利いた経営体制で成長を追求できるよう、指名委員会の導入を通じてより強化していくことが必要だと思います。

ステークホルダーの皆様へ

ピジョンは、ニッチな領域に特化しながらも、高品質で競争力の高い製品を持っている強みを活かし、事業を成長させてきました。経営陣から社員に至るまでまじめで誠実な方が多く、長期的な企業価値の向上に向けて、事業の成長施策や人材育成等、非常にしっかりと取り組んでおり、成長ポテンシャルの高さを感じています。短期的に業績のアップダウンがあるのは企業の常で、ピジョンも例外ではありませんが、私も社外取締役として尽力してまいりますので、長期的な視点で当社を応援していただけると嬉しく思います。

vol. 2

社外取締役 | 鳩山 玲人

社外取締役として期待されている役割と、それに対する姿勢

社外取締役の最も重要な役割は、社内取締役だけでは意見や視点が偏りやすい部分を、異なった視点から会社の戦略や進捗状況を確認していくことだと思っています。加えて私は、今のピジョンのステージを考えると、世界で起きているイノベーションを早く察知し、ピジョンの中に反映していくことも重要だと考えています。米国シリコンバレーに在住している私の人的ネットワークも活用しながら、イノベーションが戦略に反映されるよう、率先してその活用を後押ししています。

社外取締役の監督機能という視点で、特に意識していること

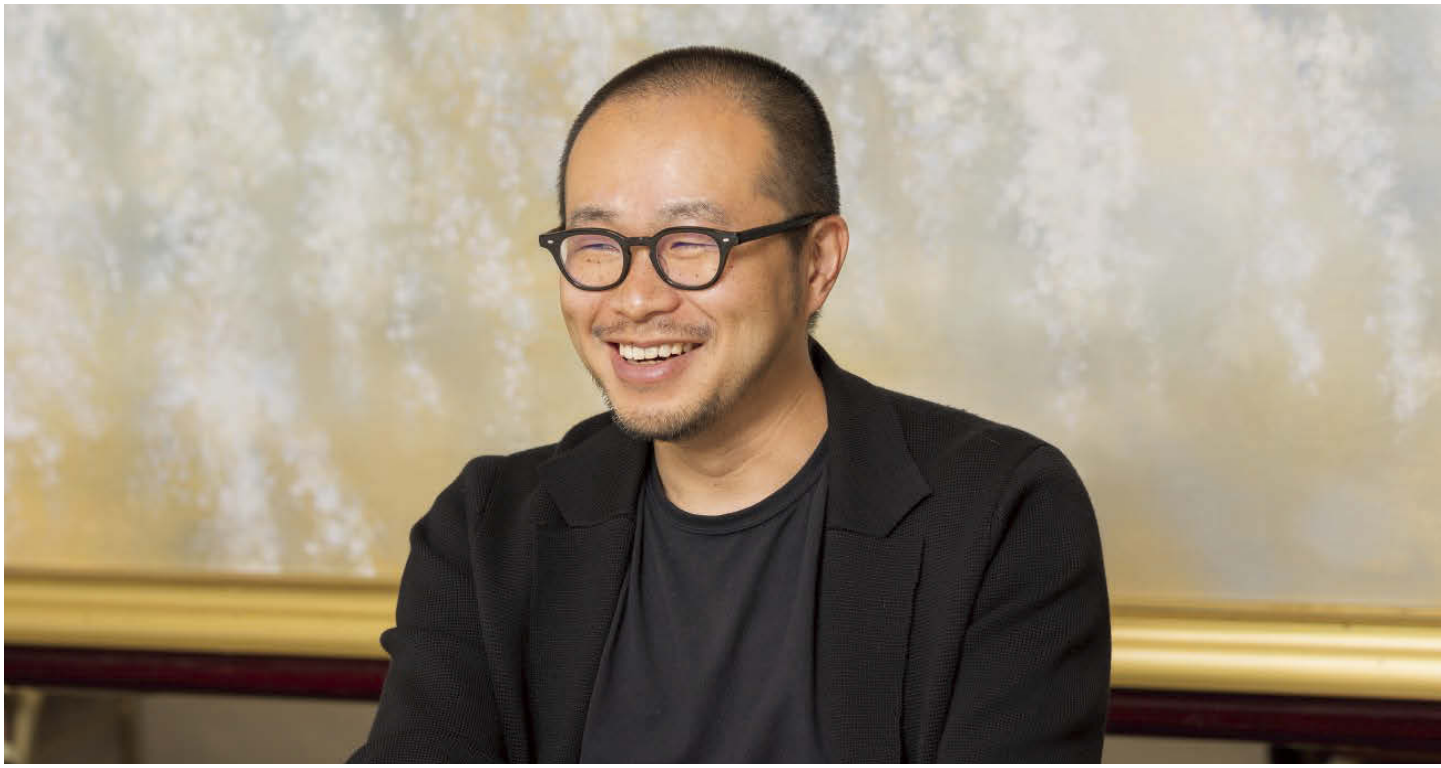
リスクを最小限にすること、すなわち経営リスク、人的リスク、成長停滞リスクなど、さまざまなリスクに対して、そのコントロールや対処がしっかりできているかを監督していくことが重要だと考えています。例えば、戦略のオプションを精査していくプロセスなど、就任当初の3年前の取締役会では、こちらから要求しないと出てこない資料も多くありましたが、今では、そうしたプロセスがルーティン化されたことにより、とてもモニタリングしやすい経営環境に変化してきています。

ピジョンのガバナンス面での課題

ピジョンがさらに変革していくことが必要な今、今回社長が交代し、中国事業を一から立ち上げた実績をお持ちの北澤社長が就任されたことには、大いに期待をしています。現在のピジョンのガバナンス上の検討課題は、透明性のある役員の選任体制の構築です。後継者候補を社内でプールして育成するような体制の構築が重要になってくると思います。今回の組織変更で事業部門を地域別に4分割しましたが、意思決定の迅速化等に加え、次世代経営者の育成面でも非常に良いプロセスになることを期待しています。

ステークホルダーの皆様へ

日本でも働き方改革や女性活躍推進の流れの中で、ここ1,2年で随分と、女性がより活躍できる世界を実現しようと社会が変化してきました。ピジョンは、提供している製品やサービスからも、そうした変化を一番サポートできる立ち位置にあります。その中で私は、ピジョンには、製品・サービスの提供にとどまらず、社会の変化を率先して牽引していくような会社へとランクアップさせたいと思っています。日本以上に女性の社会進出が進んでいる米国では、オフィスやレストランなどどこにでも授乳室があり、さく乳器も普及しています。また、夫婦で支え合って子育てをする意識が定着しています。今後は、働き方を含め日本の社会環境ももっと変化していかないと、女性が出産・育児を経ても活躍できる世の中の実現は不可能です。ピジョンが中長期的な戦略の中で、イノベーションを活用しながら、社会にインパクトを与え変化のリーダーシップをとっていける会社になれるよう、私も尽力していきます。ステークホルダーの皆様には引き続きご期待いただきたく思います。



vol. 3

社外取締役

岡田 英理香

社外取締役就任１年の印象

役員一人ひとりの個性が発揮できる、温かみのある会社という印象を抱いています。一人ひとりの個性が発揮できることこそ、ダイバーシティ（多様性）推進となり、新しい価値や成果を出せる環境を生み出します。当社は、個人の持つ見識や経験、さらには人柄も含めて、それぞれの良い特徴が十二分に発揮できる取締役会だと思います。

一般的に、大企業の取締役会では、議案が取締役会の前段階で十分に議論がし尽くされていて、可決されることが前提の形式的な場となっているケースがままあります。しかし、ピジョンでは、取締役会での議案が具体的かつ詳細で、非常にわかりやすく、また議論の末、可決に至らず次回に持ち越された議案も実際に目にするなど、非常に意味のある取締役会が運営されていると評価しています。時価総額の規模では中堅企業から大企業へと移行する境目にありますが、小規模だったころの魂もまだ残っていると感じます。

社外取締役として期待されている役割と、それに対する姿勢

社外取締役に期待される役割は、社内取締役とは異なる距離・角度から、同じものを見て、その見え方の違いを議論することが根本的な役割だと思います。日本企業が社外取締役を導入し始めた当初は、レギュレーション上の要件を形式的に満たすために導入し、社外取締役がなかなか議論に入れないというケースもよく耳にしました。私はピジョンではまだ１年目で、業務内容などについて学ぶべき点も多々ありますが、そうした立場を汲み取って事前にブリーフィングを受けたりするほか、取締役会においても議長自らが社外取締役に発言機会を与えてくださるなど、とても“社外取締役フレンドリー”な会社だと感じています。新田さん、鳩山さんに加えて私と、バックグラウンドや経験、考え方が異なる３名が、それぞれの視点でさまざまな質問や発言を投げかけており、今回の報酬委員会の設置プロセスにおいても、三者三様で、いろいろな見方・考え方を会社にお伝えできたと思います。

ピジョンのガバナンス面での課題

報酬委員会は発足しましたが、指名委員会はまだ設置されていません。今後、指名委員会の設置については検討していく課題だと思います。今回の社長の交代には必要とされているプロセスは適切に踏まれていましたし、実績ある北澤新社長には大変期待しています。指名委員会の設置によってガバナンスの透明性はより向上すると思います。

ステークホルダーの皆様へ

赤ちゃんへの「愛」は、世界共通の想いであり、ピジョンは、それを商品やサービスだけでなく、経営理念としても謳っています。生まれてきた赤ちゃんを大切に育てたい。そうした世界共通の想いをかなえうる商品を市場に出し続けることで、グローバルナンバーワンの育児用品メーカーという目標達成に向けて邁進し、私は、それは達成可能だと信じています。私も社外取締役として、ピジョンのさらなる成長に向けて貢献したいと思いますので、引き続き応援のほどよろしくお願い申し上げます。

MD&A 経営陣による営業・財務の分析と評価

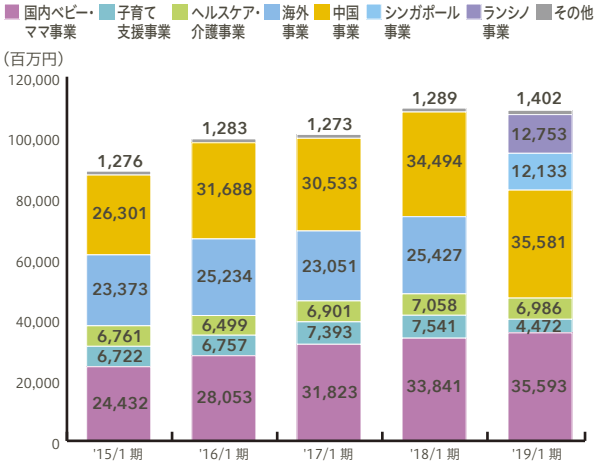
セグメント別 売上・総利益率

（百万円）

	'19/1 期 実績		
	売上高	構成比	総利益率
連結実績	**104,747**	**100.0%**	**51.4%**
国内ベビー・ママ事業	35,593	34.0%	48.6%
子育て支援事業	4,472	4.3%	14.0%
ヘルスケア・介護事業	6,986	6.7%	32.4%
中国事業	35,581	34.0%	56.0%
シンガポール事業	12,133	11.6%	49.3%
ランシノ事業	12,753	12.2%	59.5%
セグメント間取引消去	△4,176	△4.0%	—
その他	1,402	1.3%	13.1%

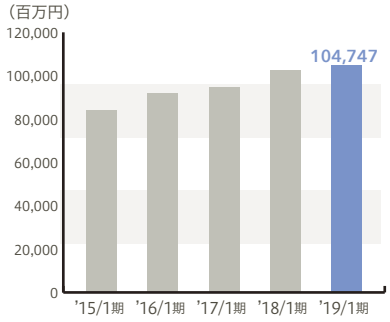
（注）連結売上高はセグメント間取引消去後の金額となっています。

セグメント別 売上高の推移

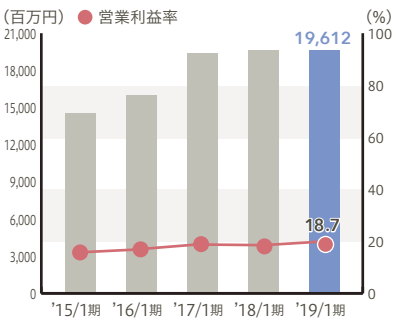


（注）2019 年 1 月期より「海外事業」の名称を変更し、ASEAN・インド・中東諸国・オセアニアを中心にビジョンブランド事業を行う「シンガポール事業」とした上で、従来、「海外事業」に含まれていた、欧米を中心に展開するランシノブランド事業を「ランシノ事業」として独立させました。

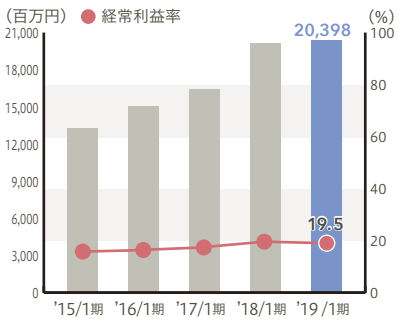
売上高



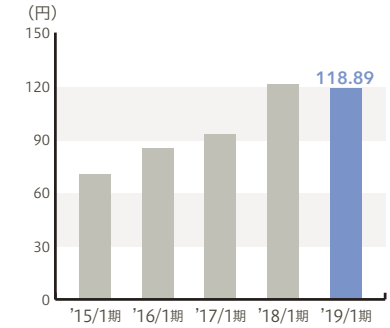
営業利益／営業利益率



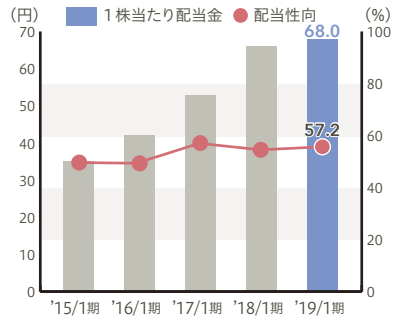
経常利益／経常利益率



1株当たり当期純利益（EPS）

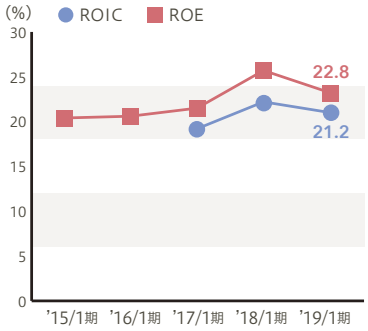


1株当たり配当金／配当性向



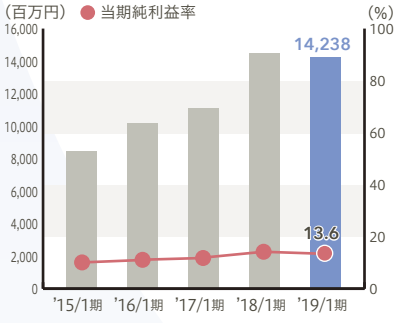
（注）2015 年5月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で、株式分割を行っています。

ROIC／ROE

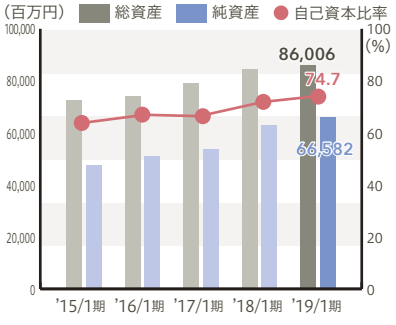


（注）ROE は自己資本当期純利益率で、分母は期首・期末平均
ROIC は投下資本利益率で NOPAT/ 投下資本。税率は 30.0%、投下資本は期首・期末平均

親会社株主に帰属する当期純利益



総資産／純資産／自己資本比率



事業全般の概況と経営成果

▶ 当期の事業環境

当期におけるわが国の経済は、相次ぐ自然災害の影響もある中、企業収益や雇用環境の改善を背景に、全体としては緩やかな回復基調が続いています。また世界経済においては、米中間の貿易摩擦の拡大がありましたが、欧州および米国で緩やかな回復が持続したことに加え、中国経済も堅調に推移しています。

そのような状況の中、当社グループは「第６次中期経営計画（2018年１月期～2020年1月期）」において、スローガンを“Building our dreams into the future～Global Number Oneの育児用品メーカーになるための橋をかける～」と掲げ、その２年目としてさらなる成長に向けた取り組みを行ってきました。また下記の3つの基本戦略を定め、グループ事業の拡大と経営品質の向上を目指しています。

①Pigeon Wayに基づき、社会の中で「なくてはならない会社」、そして我々のビジョン「世界の赤ちゃんとご家庭に最も信頼される育児用品メーカー“Global Number One”」の実現に向け、必要な施策を立案し、実行する。

②事業収益性・効率性の改善やキャッシュ・フローの最大化により、企業価値のさらなる向上を目指すとともに、中長期に成長が持続するための組織体制、マネジメントシステム、ガバナンス体制を整備・強化する。

③第６次中期経営計画の3年間に、重点商品に対する経営資源の優先的投入と戦略的投資を行い、その後のピジョンの二桁成長につながる土台作りを行う。

当期においては、上記事業方針に基づき各事業・機能戦略に取り組んだ結果、売上高は、国内ベビー・ママ事業、シンガポール事業を中心に販売実績が好調に推移したことにより、1,047億47百万円（前期比2.1%増）となりました。

なお、当期の海外連結子会社等の財務諸表項目（収益および費用）の主な為替換算レートは１米ドル110.43円（前期は112.16円）、１中国元16.70円（前期は16.62円）です。

▶ 損益分析

売上原価は、売上原価率が改善したことなどにより、508億89百万円（前期比2.1%減）となりました。その結果、売上総利益は538億58百万円（同6.5%増）と、売上高を上回る水準で伸長し、売上総利益率は前期比2.1ポイント改善の51.4%となりました。

販売費及び一般管理費は、人件費や市場調査費の増加により342億46百万円（同9.9%増）となり、営業利益は196億12百万円（同1.0%増）、営業利益率は前期から0.2ポイント低下し18.7%となりました。営業外損益では、為替差益を計上したことなどにより、経常利益は203億98百万円（同1.3%増）となりました。前期に計上した段階取得に係る差益が当期はなかったことに加え、固定資産除却損を計上したことなどにより、親会社株主に帰属する当期純利益は142億38百万円（同1.9%減）となりました。

セグメント別状況

報告セグメントに関しては、当期より「海外事業」の名称を変更し、ASEAN・インド・中東諸国・オセアニアを中心にピジョンブランド事業を行う「シンガポール事業」と、欧米を中心に展開するランシノブランド事業を行う「ランシノ事業」として独立させました。これにより、これまでの「国内ベビー・ママ事業」「子育て支援事業」「ヘルスケア・介護事業」「海外事業」および「中国事業」の5区分から、計6区分での報告としています。各区分での前期比較については、前期の数値を、セグメント変更後の算定方法に基づき算定した数値を用いて比較しています。

▶ 国内ベビー・ママ事業

訪日外国人等によるインバウンド需要が続く中、売上高は、355億93百万円（前期比5.2%増）、セグメント利益は、60億96百万円（同2.8%増）となりました。

▶ 子育て支援事業

2018年3月をもって独立行政法人国立病院機構における院内保育の一括受託契約が終了したことなどにより、売上高は44億72百万円（前期比40.7%減）、セグメント利益は1億69百万円（同22.7%減）となりました。

▶ ヘルスケア・介護事業

売上高は、介護用おしりふきや食事・口腔の重点カテゴリ、居宅支援・デイサービス佐野が順調に推移したものの、69億86百万円（前期比1.0%減）、セグメント利益は3億53百万円（同24.5%減）となりました。

▶ 中国事業

売上高は、主力の哺乳器・乳首、スキンケア商品の販売が好調に推移し、355億81百万円（前期比3.7%増）、セグメント利益は、119億72百万円（同4.0%増）となりました。

▶ シンガポール事業

インドネシア等のASEAN・中東諸国において、哺乳器・乳首を中心に順調に売上を拡大し、売上高は121億33百万円（前期比18.0%増）となりました。セグメント利益は売上総利益率の改善に加え、販管費の効果的な使用もあり、27億44百万円（同10.3%増）となりました。

▶ ランシノ事業

主力である乳首クリーム、さく乳器等が引き続き順調に推移し、売上高は127億53百万円（前期比1.8%増）、セグメント利益は15億76百万円（同1.5%増）となりました。

▶ その他

売上高は14億2百万円（前期比8.8%増）、セグメント利益は1億42百万円（同12.8%増）となりました。

財政状態に関する分析

▶ 資産

資産残高は、860億6百万円となり、前期末と比べ15億38百万円（前期末比1.8%増）の増加となりました。
流動資産は7億47百万円増加（同1.3%増）、固定資産は7億91百万円（同3.0%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3億97百万円、受取手形及び売掛金が14億36百万円減少したものの、商品及び製品が13億円、未収入金が4億99百万円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、ソフトウエア仮勘定が11億99百万円増加したことによるものです。

▶ 負債

負債残高は、194億23百万円となり、前期末と比べ22億31百万円（前期末比10.3%減）減少となりました。
流動負債は20億49百万円減少（同11.6%減）、固定負債は1億82百万円減少（同4.6%減）となりました。
流動負債の減少の主な要因は、未払金が2億21百万円増加したものの、支払手形及び買掛金が6億26百万円、未払法人税等が6億27百万円、その他が8億90百万円減少したことによるものです。
固定負債の減少の主な要因は、繰延税金負債が1億78百万円減少したことによるものです。

▶ 純資産

純資産残高は665億82百万円となり、前期末と比べ37億70百万円（前期末比6.0%増）増加となりました。その主な要因は、為替換算調整勘定が24億円減少したものの、利益剰余金が59億74百万円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、309億49百万円であるのに対し、前期に借入金を全額返済し、当期においても借り入れを実施していないことから、有利子負債はありません。当期末の自己資本比率は前期末比の71.9%から2.8ポイント上昇の74.7%と、引き続き高い水準を維持しています。

キャッシュ・フロー

▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果獲得した現金及び現金同等物（以下「資金」という）は、136億32百万円（前期は170億94百万円の獲得）となりました。これは主に税金等調整前当期純利益202億62百万円、減価償却費26億38百万円の増加要因に対し、たな卸資産の増加額23億円、法人税等の支払額64億91百万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、47億4百万円（前期は35億86百万円の支出）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36億86百万円、無形固定資産の取得による支出17億4百万円によるものです。

▶ 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、83億38百万円（前期は128億12百万円の支出）となりました。これは主に配当金の支払額82億60百万円によるものです。

▶ ROE

当社では収益性と資本効率の一段の改善を進めるため、自己資本当期純利益率（ROE）を経営指標として採用しています。当期末のROEは前期末の25.7%から2.9ポイント低下し、22.8%となりました。

▶PVA（Pigeon Value Added：ピジョン付加価値）、ROIC、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（Pigeon Value Added）を用いて判断しています。当期は、投下資本646億98百万円（前期は611億24百万円、計画は657億31百万円）に対し、PVAスプレッドが16.2%（前期は17.2%、計画は16.7%）となり、PVAは104億94百万円（前期は105億33百万円、計画は109億93百万円）と、前期実績、計画ともに下回りました。

また、NOPAT（Net Operating Profit After Tax：税引後営業利益）は137億29百万円、（前期は135億89百万円、計画は142億80百万円）となり、投下資本利益率（ROIC：税率30.0%）は21.2%（前期は22.2%、計画は21.7%）となりました。

また、当期のキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）は75.6日となり、前期の67.6日から8.0日悪化したほか、計画の66.0日を9.6日上回る結果となりました。

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、財務体質の強化にとどまらず、さらなる成長のための新規事業投資や研究開発投資のほか、生産能力増強、コスト削減、品質向上などのための生産設備投資など、経営基盤強化と将来的なグループ収益向上のために有効に活用していきます。

株主の皆様への利益還元に関する目標としましては、第６次中期経営計画において、各営業期における前期比増配と連結総還元性向を55％程度とすることを定めており、株主の皆様への利益還元策の一層の充実、強化を目指してきました。

上記の方針、目標に基づき、当期における中間配当金については1株当たり34円（普通配当34円）を実施し、期末配当金についても1株当たり34円（普通配当34円）を実施しました。その結果、当期における年間配当金は、前期から1株当たり２円増配となる68円（普通配当68円）となりました。なお、当期の配当性向は57.2％となっています。

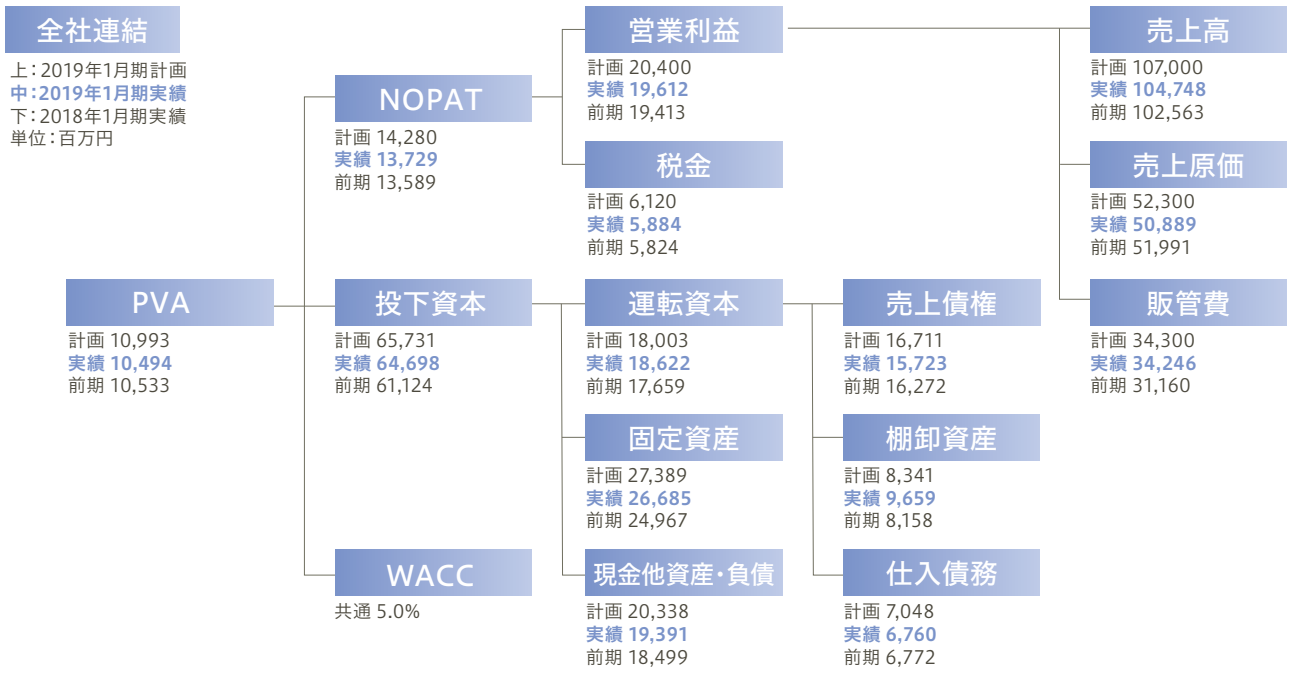
次期の見通し

2019年4月25日開催の第62期定時株主総会において、定款の一部を変更し、決算期を1月31日から12月31日に変更いたしました。そのため経過期間となる2019年12月期は、1月決算の連結対象会社は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間を連結対象としています。なお、12月決算および12月仮決算を行っている連結対象会社は、従来通り、2019年1月1日から2019年12月31日の12ヵ月間を連結対象期間としています。

そのうえで、次期の業績見通しにつきましては、売上高1,062億円、営業利益200億円、経常利益200億円、親会社株主に帰属する当期純利益143億円を見込んでいます。

（なお、当統合報告書の過去または現在の事実に関するもの以外の記載事項は、将来予測に関する記述に該当します。これら将来予測に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされたピジョングループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他の要因が内在しており、それらの要因による影響を受ける恐れがあります。）

企業価値の向上に向けて：PVAツリー（2019年1月期）



※ PVA 算出時 B/S 項目の各数値は期首・期末平均を使用しています。

連結財務データ

■ 連結貸借対照表

（百万円）

科目＼期別	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期
資産の部					
現金及び預金	21,590	24,297	30,052	31,346	30,949
受取手形及び売掛金	15,278	13,870	16,103	16,440	15,004
商品及び製品	5,899	6,146	5,328	6,059	7,360
その他流動資産	4,258	4,600	3,761	4,333	5,612
〈流動資産合計〉	47,027	48,913	55,244	58,178	58,925
有形固定資産	21,383	21,471	20,263	21,116	21,127
無形固定資産	1,724	1,346	1,106	3,307	4,223
投資有価証券	1,531	1,477	1,481	1,020	889
投資その他の資産合計	701	734	794	846	841
〈固定資産合計〉	25,339	25,029	23,644	26,289	27,080
〈資産合計〉	72,367	73,943	78,889	84,467	86,006
負債の部					
支払手形及び買掛金	4,462	3,743	4,857	5,194	4,567
未払金	3,778	2,147	2,477	3,141	3,363
未払法人税等	1,535	1,505	2,324	2,578	1,951
賞与引当金	783	894	929	1,035	972
その他流動負債	4,714	5,934	10,794	5,725	4,770
〈流動負債合計〉	15,272	14,223	21,381	17,673	15,623
長期借入金	5,928	5,000	—	—	—
その他固定負債	3,869	3,926	3,770	3,982	3,800
〈固定負債合計〉	9,797	8,926	3,770	3,982	3,800
〈負債合計〉	25,069	23,150	25,152	21,655	19,423
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	5,179	5,179	5,179
利益剰余金	31,383	36,790	42,280	49,729	55,704
自己株式	△ 942	△ 947	△ 948	△ 949	△ 951
その他有価証券評価差額金	36	32	47	44	21
為替換算調整勘定	5,306	3,311	628	1,490	△ 910
非支配株主持分	1,132	1,225	1,349	2,119	2,339
〈純資産合計〉	47,297	50,792	53,736	62,812	66,582
〈負債、総資産合計〉	72,367	73,943	78,889	84,467	86,006

（注）百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。

■ 自己資本比率、ROE、ROIC

（%）

＼	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期
自己資本比率	63.8	67.0	66.4	71.9	74.7
ROE	19.8	21.3	21.8	25.7	22.8
ROIC	13.7	15.1	16.3		
			19.2	22.2	21.2

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

■ 連結損益計算書

（百万円）

科目＼期別	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期
売上高	84,113	92,209	94,640	102,563	104,747
売上原価	45,817	48,864	49,951	51,990	50,889
売上総利益	38,296	43,345	44,688	50,572	53,858
売上総利益率	45.5	47.0	47.2	49.3	51.4
販売費及び一般管理費	25,515	28,823	28,673	31,159	34,246
営業利益	12,780	14,521	16,015	19,412	19,612
営業利益率	15.2	15.7	16.9	18.9	18.7
営業外収益	923	1,112	945	1,263	1,295
営業外費用	404	553	498	547	509
経常利益	13,299	15,080	16,462	20,129	20,398
経常利益率	15.8	16.4	17.4	19.6	19.5
特別利益	8	10	122	1,058	243
特別損失	167	204	350	271	379
税金等調整前当期純利益	13,140	14,887	16,234	20,916	20,262
法人税、住民税及び事業税	3,768	4,548	5,165	5,931	5,794
法人税等調整額	734	△ 124	△ 273	225	△ 127
当期純利益	8,636	10,462	11,342	14,759	14,594
非支配株主に帰属する当期純利益	185	265	224	244	356
親会社株主に帰属する当期純利益	8,451	10,197	11,118	14,515	14,238

（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	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,135	13,479	14,810	17,094	13,632
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,134	△ 3,332	△ 1,854	△ 3,586	△ 4,704
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 150	△ 6,567	△ 6,223	△ 12,812	△ 8,338
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,637	△ 873	△ 891	599	△ 986
現金及び現金同等物の増減額	8,488	2,706	5,840	1,294	△ 397
現金及び現金同等物の期首残高	13,102	21,590	24,297	30,052	31,346
現金及び現金同等物の期末残高	21,590	24,297	30,052	31,346	30,949

（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

	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期
当期純利益（円）	70.55	85.15	92.84	121.20	118.89
配当金額（円）	35.00	42.00	53.00	66.00	68.00
配当性向（%）	49.6	49.3	57.1	54.5	57.2
純資産（円）	385.46	413.88	437.43	506.79	536.43

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

■ 従業員数

（人）

	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期	2018年1月期	2019年1月期
従業員数（連結）	3,617	3,743	3,739	4,306	3,875

企業データ （2019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: https://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12月31日
※2019年4月25日開催の第62期定時株式総会にて、「定款の一部変更の件」の承認を受け、2019年度より決算期を1月31日から12月31日に変更いたしました。

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）3,875名、（本社）359名

連結対象会社（21社） （2019年1月31日現在）

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

ピジョングループの事業体制

●は生産拠点　2019年1月31日現在

日本事業（国内ベビー・ママ、ヘルスケア・介護、子育て支援）

ピジョン株式会社

本　　社：東京都中央区　1957年
主要事業所：札幌営業所、仙台支店、東京支店、名古屋支店、大阪支店、広島支店、福岡支店、筑波事業所、中央研究所、常陸太田物流センター、西日本物流センター
妊産婦・乳幼児用品の販売、研究開発、グループ事業管理、その他

ヘルスケア・介護事業

ピジョン真中㈱
栃木県栃木市　2000年
在宅介護支援サービス、介護用品の販売

ピジョンタヒラ㈱
東京都中央区　2004年
介護用品の販売

子育て支援事業

ピジョンハーツ㈱
東京都中央区　1999年
保育、託児、ベビーシッターの派遣、幼児教育

国内生産拠点

●ピジョンホームプロダクツ㈱
静岡県富士市　1985年
トイレタリー製品の製造・販売

●PHP兵庫㈱
兵庫県神崎郡神河町　2002年
不織布関連製品の製造・販売

●PHP茨城㈱
茨城県常陸太田市　1996年
不織布関連製品の製造・販売

中国事業　中国、韓国

PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.
中国（上海）　2002年
妊産婦・乳幼児用品の販売

●PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.
中国（江蘇省常州市）　2009年
妊産婦・乳幼児用品の製造

●PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.
中国（上海）　2006年
妊産婦・乳幼児用品の製造

DOUBLEHEART CO. LTD.
韓国　2012年
妊産婦・乳幼児用品の販売

シンガポール事業　東南アジア、西アジア

PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.
シンガポール　1978年
妊産婦・乳幼児用品の販売

PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD.
マレーシア　2011年
妊産婦・乳幼児用品の販売

PIGEON INDIA PVT. LTD.
インド　2009年
妊産婦・乳幼児用品の製造・販売

●PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.
タイ　1996年
妊産婦・乳幼児用品の製造

●THAI PIGEON CO., LTD.
タイ　1990年
妊産婦・乳幼児用品の製造

●PT PIGEON INDONESIA
インドネシア　2017年
妊産婦・乳幼児用品の製造

ランシノ事業　北米、南米、欧州、中国

LANSINOH LABORATORIES, INC.
アメリカ（ヴァージニア州）　2004年
妊産婦・乳幼児用品の販売

●LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.
トルコ　2010年
妊産婦・乳幼児用品の製造

LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA.
ブラジル　2014年
妊産婦・乳幼児用品の販売

LANSINOH LABORATORIES BENELUX NV
ベルギー　2015年
妊産婦・乳幼児用品の販売

LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI
中国（上海）　2016年
妊産婦・乳幼児用品の販売

株式の状況 （2019年1月31日現在）

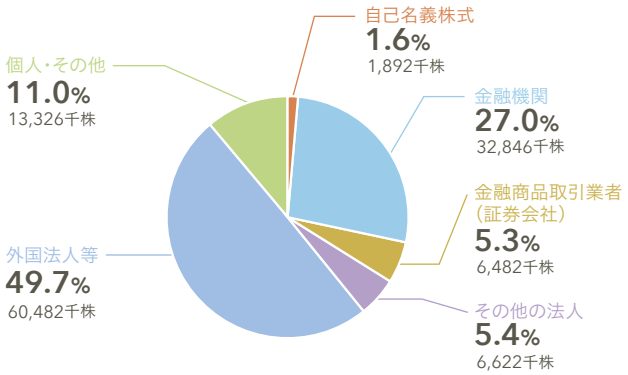
- 発行可能株式総数 …… 360,000,000株
- 総株主数 ……15,253名
- 自己株式…… 1,892,704株
- 発行済株式の総数 ……121,653,486株
- 議決権保有株主数 ……13,624名

大株主 （2019年1月31日現在）

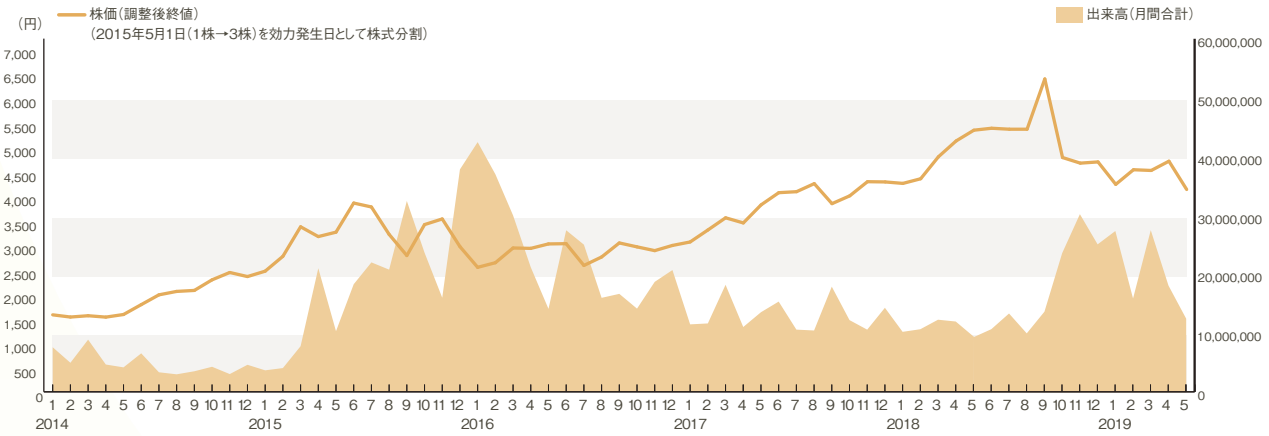
株主名（上位10名）	株式数（千株）	持株比率※（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6,213	5.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	4,679	3.90
SMBC日興証券株式会社	4,145	3.46
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	3,710	3.09
BBH FOR MATTHEWS ASIA DIVIDEND FUND	3,077	2.57
ワイ.エヌ株式会社	3,000	2.50
BNYMSANV RE MIL RE FSI ICVC-STEWART INV ASIA PACIFIC LEADERS FD	2,977	2.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	2,371	1.98
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,240	1.87
日本証券金融株式会社	2,152	1.79

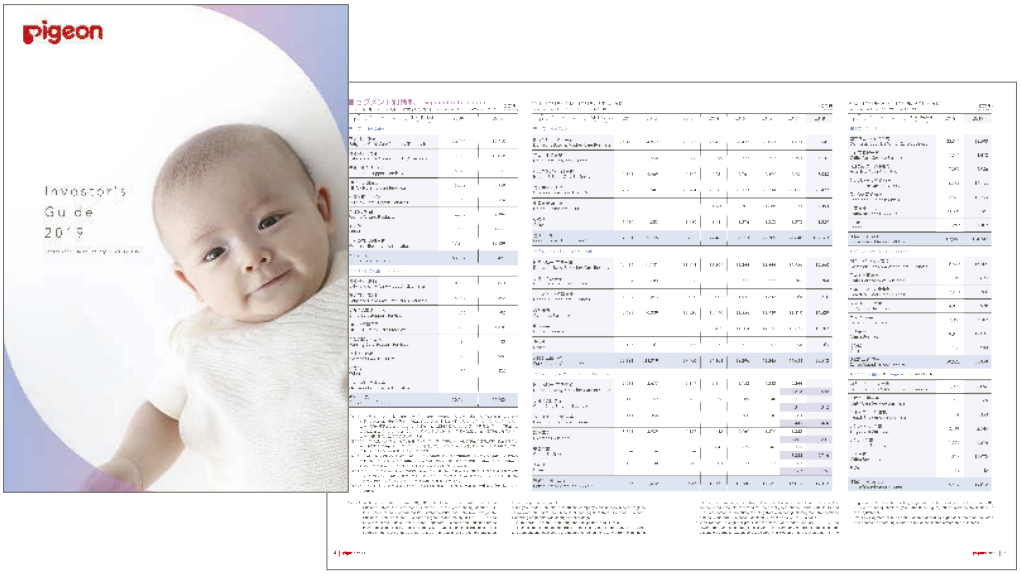
※持株比率は自己株式（1,892,704株）を控除して計算しています。

株式分布状況 （2019年1月31日現在）



株価・出来高の推移





インベスターズガイド 2019

当社IRサイトへお越しください。
https://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（経営戦略本部 コーポレートコミュニケーション室
広報・ESGグループ）
ＦＡＸ：03-3661-4320
ＵＲＬ：www.pigeon.co.jp