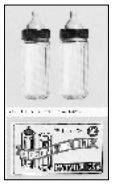
pigeon

Annual Report 2017

2016年2月1日～2017年1月31日

Pigeon History

	1949～	1970～	1980～	1990～
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 	▶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	▶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	▶1991年（平成3） 常総研究所（現中央研究所）設立 ▶1995年（平成7） 平成7年7月7日東京証券取引所市場第二部に上場 ▶1996年（平成8） フクヨー茨城株式会社（現PHP茨城株式会社）をグループ化 ▶1997年（平成9） 東京証券取引所市場第一部に指定替え
国内ベビー・ママ事業	▶1949年（昭和24） 日本最初のキャップ式広口哺乳器「A 型哺乳器」発売 ▶1956年（昭和31） 育児関連商品の発売 ▶1963年（昭和38） 哺乳びん用「スポンジブラシ」発売 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」発売 	▶1975年（昭和50） 世界初のノーバインダー製法「おむつライナー」発売 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				▶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
ヘルスケア・介護事業		▶1975年（昭和50） シルバー市場向けのハピリス事業部発足	▶1983年（昭和58） 介護用品ブランド「ハピナース」立ち上げ	
海外事業	▶1966年（昭和41） ピジョン商品、海外への輸出開始	▶1974年（昭和49） 初の海外出張所をシンガポールに開設 ▶1978年（昭和53） PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.〔シンガポール〕設立		▶1990年（平成2） THAI PIGEON CO., LTD.〔タイ〕設立 ▶1996年（平成8） PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.〔タイ〕設立
中国事業				

アニュアルレポートについて

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。
本冊子は、経営戦略や事業・ESGについての報告を行い、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。ご一読いただければ幸いです。

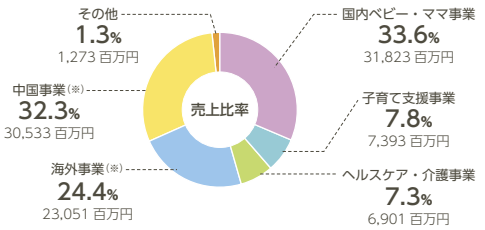
2000〜	2010〜
▶2000年（平成12） 松村誠一が代表取締役社長に、仲田洋一が代表取締役会長に就任 ▶2002年（平成14） PHP兵庫株式会社をグループ化 ▶2006年（平成18） 本社を中央区日本橋久松町に移転 ▶2007年（平成19） 大越昭夫が代表取締役社長に、松村誠一が代表取締役会長に、仲田洋一が取締役最高顧問に就任	▶2013年（平成25） 山下茂が代表取締役社長に、大越昭夫が代表取締役会長に就任 ▶2014年（平成26） 『Pigeon Way』制定 ピジョン株式会社がピジョンウィル株式会社を吸収合併 ピジョン奨学財団設立（2016年公益財団として認定）
▶2002年（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
▶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箇所）の運営を一括受託	
▶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
▶2004年（平成16） LANSINOH LABORATORIES, INC.〔アメリカ〕をグループ化 ▶2009年（平成21） インドで販売子会社PIGEON INDIA PVT. LTD.〔インド〕設立	▶2010年（平成22） LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.〔トルコ〕設立 LANSINOH LABORATORIES, INC.〔アメリカ〕がmOmma事業を獲得 ▶2011年（平成23） LANSINOH LABORATORIES, INC.〔アメリカ〕が「earth friendly baby」ブランドを取得 PIGEON MALAYSIA TRADING SDN. BHD.〔マレーシア〕設立 ▶2012年（平成24） DOUBLEHEART CO. LTD.〔韓国〕設立 ▶2014年（平成26） LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA.〔ブラジル〕設立 ▶2015年（平成27） PIGEON INDIA PVT. LTD.〔インド〕工場設立 LANSINOH LABORATORIES BENELUX〔ベルギー〕設立 ▶2016年（平成28） LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI〔中国〕設立
▶2002年（平成14） PIGEON（SHANGHAI）CO., LTD.〔中国・上海〕設立 ▶2006年（平成18） PIGEON MANUFACTURING（SHANGHAI）CO., LTD.〔中国・上海〕設立 ▶2009年（平成21） PIGEON INDUSTRIES（CHANGZHOU）CO., LTD.〔中国・常州〕設立 	

Pigeon Annual Report 2017 Contents

- Pigeon History
- At a Glance 事業内容 …… 2
- Key Ratio 主な経営指標 …… 3
- Dear Stakeholders …… 4
- ピジョングループの事業概況 …… 16
  - 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
  - 海外事業 …… 20
  - 中国事業 …… 22
- ピジョングループの ESG 活動 …… 24
  - 環境 …… 26
  - 社会 …… 28
  - ガバナンス …… 33
- 経営陣による営業・財務の分析と評価（MD&A） …… 36
- 連結財務データ …… 40
- 会社概要 …… 42

At a Glance
事業内容

連結売上高 94,640 百万円

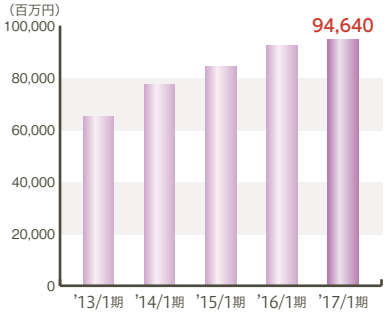


※連結売上高はセグメント間取引消去後の金額となっています。

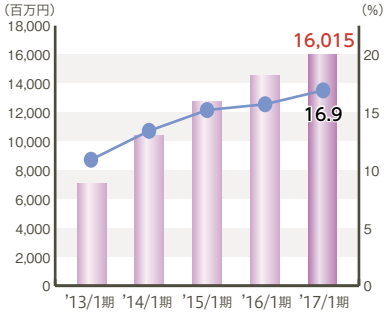
区分	取扱商品／サービス	事業環境／当社グループの強み
国内ベビー・ママ事業	**哺乳関連用品／離乳関連用品／スキンケア用品／女性ケア用品／ベビー大型用品／その他ベビー、ママ関連用品** 	半世紀にわたる哺乳研究や乳幼児発達研究を基に、赤ちゃんの成長過程を深く掘り下げ、育児の“お困りごと”を見出すことから開発した多数の高品質な商品を生み出してきたところに、ピジョンブランドの優位性があり、業界でのリーディングカンパニー、そして極めて強いリーディングブランドとして広く認知されています。今後はベビーカーを中心とした大型商品にも注力し事業を拡大していきます。 **関係会社** ピジョンホームプロダクツ株式会社／PHP兵庫株式会社／PHP茨城株式会社
子育て支援事業	**保育サービス／事業所内保育運営委託／託児／イベント保育サービス／幼児教育サービス** 	子どもは欲しいが働き続けたい、育児をしながら復職したいという女性は増加しており、子育て支援事業の展開には追い風が吹いています。育児用品で培った「安全・安心・信頼」のピジョンブランドのもと、本事業を推進し、国内トップクラスの事業規模と質の高いサービス提供により、皆様から信頼を得ています。 **関係会社** ピジョンハーツ株式会社
ヘルスケア・介護事業	**介護用品／老化予防用品／介護支援サービス** 	増え続ける介護給付費用に対し、国の介護制度も、介護保険の自己負担の増加や特別養護老人ホームへの入居条件の引き上げなど、介護の形態を施設から在宅介護へとする方針の具現化が進みました。市場規模は着実に拡大しており、当社は競争優位性のある新商品投入や介護サービスの品質向上などの施策を徹底していきます。 **関係会社** ピジョンホームプロダクツ株式会社／PHP兵庫株式会社／PHP茨城株式会社／ピジョンタヒラ株式会社／ピジョン真中株式会社
海外事業	**ベビー、ママ関連用品** 	米国ヴァージニア州に拠点を持つLANSINOH LABORATORIES, INC（「ランシノ社」）を中心とし、イギリス・ドイツ等欧州、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きます。アジアではタイの生産拠点の拡充に続き、インドでの流通体制の構築や販売店舗の拡大を推し進めています。 **関係会社** PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. / PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD. / LANSINOH LABORATORIES, INC. / LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO. / LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA./LANSINOH LABORATORIES BENELUX/ LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI/PIGEON INDIA PVT. LTD./PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD./THAI PIGEON CO., LTD./P. T. PIGEON INDONESIA（持分法適用会社）
中国事業	**ベビー、ママ関連用品** 	年間出生数が約1,700万人といわれている巨大市場の中で、「新富裕層」と呼ばれる世帯を主要ターゲットに、哺乳器・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の提案しています。中国ではすでに500種類以上の商品を市場に展開しており、沿岸主要都市部では新富裕層の増加による高級志向の需要に応じて、さらに高価格帯の商品を提供しています。 **関係会社** PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. / PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. / PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD. / DOUBLEHEART CO. LTD.

Key Ratio
主な経営指標

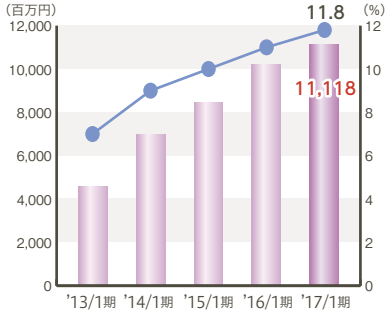
売上高



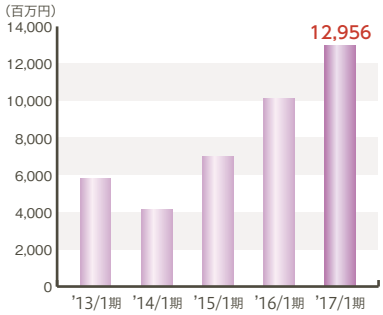
営業利益／営業利益率



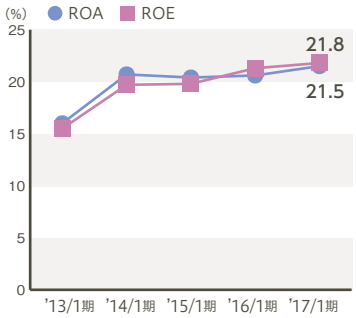
親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



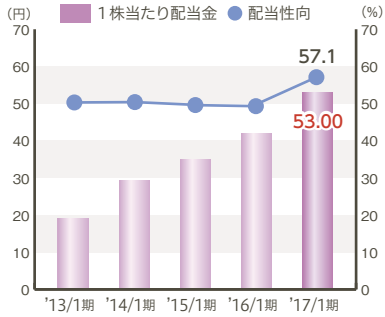
フリー・キャッシュ・フロー



ROA ／ ROE



1株当たり配当金／配当性向



主要指標 (百万円)

科目 ＼ 期別	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期
売上高	65,075	77,465	84,113	92,209	94,640
売上総利益	27,760	34,464	38,296	43,345	44,688
売上総利益率 (%)	42.7	44.5	45.5	47.0	47.2
営業利益	7,086	10,365	12,780	14,521	16,015
営業利益率 (%)	10.9	13.4	15.2	15.7	16.9
経常利益	7,389	11,002	13,299	15,080	16,462
経常利益率 (%)	11.4	14.2	15.8	16.4	17.4
親会社株主に帰属する当期純利益	4,573	6,985	8,451	10,197	11,118
総資産	48,538	57,955	72,367	73,943	78,889
純資産	32,365	39,981	47,297	50,792	53,736
フリー・キャッシュ・フロー (注1)	5,807	4,135	7,001	10,147	12,956
ROA(%) (注2)	16.0	20.7	20.4	20.6	21.5
ROE (%) (注2)	15.5	19.7	19.8	21.3	21.8
EPS (円) (注3)	38.09	58.17	70.55	85.15	92.84
1株当たり配当金 (円) (注3)	19.17	29.33	35.00	42.00	53.00
配当性向 (%)	50.3	50.4	49.6	49.3	57.1
従業員数 (人)	3,304	3,458	3,617	3,743	3,739

(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) ー (投資活動キャッシュ・フロー)
(注 2) 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 3) 2013 年 8 月 1 日を効力発生日として、普通株式 1 株につき 2 株の割合で、また 2015 年 5 月 1 日を効力発生日として、普通株式 1 株につき 3 株の分割で、株式分割を行っています。2013 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。

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

代表取締役社長
山下　茂

『Pigeon Way』を軸とした企業理念経営

設立60周年を迎えたピジョンは、これまで、経営理念である「愛」を軸に、「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」を使命として成長を遂げてきました。

2014年に制定した『Pigeon Way』のもと、そこに込めた思いや意味、目的などを私自身も先頭に立って説明・議論していくなかで、グループ内での理解・浸透は、国内はもちろん、海外でも深まってきたように実感しています。『Pigeon Way』は、単なるスローガンではありません。どのように個々の仕事に活かされていくかが重要ですから、個々人の目標管理設定の中にも組み込み、日々の業務においてどう『Pigeon Way』を意識・反映した行動をとったかを共有する取り組みを続けています。そうした取り組みの中で、例えば、中国の生産工場では、現地社員自らの着想で哺乳器の自動組み立てラインを完成させるといった技術革新が実現しており、『Pigeon Way』制定・導入の成果が目に見える形となって表れてきています。

私自身はこの『Pigeon Way』の進捗を、「使命」の達成度合い・経済価値の進展・社員の働きがいの向上といった三つの観点で測っています。これは企業価値の向上につながっているかという視点でもあります。

ピジョンの考える企業価値

ピジョンでは、「企業価値」を、「社会価値」と「経済価値」の両面で構成するものと定義しています。「社会価値」とは、私たちがお客様や社会のお困りごとに対するソリューションを提案できているか？ 便利さ・快適性といった新しい価値をご提供できているか？ その結果、ピジョンは社会や顧客にとってなくてはならない存在となっているか？という、ピジョンの存在意義に関わる価値を指します。

そして、その「社会価値」を生み出す源泉が社員です。社員が、「社会に貢献したい」という気持ちを持ち、生きがいややりがいをもって仕事をしていれば、それはおのずと「経済価値」の拡大にもつながります。私は、こうした相関から、さまざまな経営方針等を考えるうえでも、「社員の働きがい」を高めることが大切であると考え、取り組んでいます。

その一方で、「経済価値」については、フリー・キャッシュ・フローを、将来にわたって効率的に増やし続けられることが、その増大につながると考えます。日々の株価そのものは、為替等のマクロの経済情勢等によっても変動しえますが、中長期で見ればやはり、「将来にわたって稼ぎ出すフリー・キャッシュ・フローの現在価値」を反映した動きを示すものだと思います。そのフリー・キャッシュ・フローをどう増やしていくか？ これについては、営業利益（厳密にはNOPAT：みなし税引後営業利益）の増加が必要であり、真似されにくいビジネスモデルや競争優位性、マーケティング力、そして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：みなし税引後営業利益−資本コスト）といった管理指標の改善アクションが必要です。

昨年のアニュアルレポートでは、2016年1月に東京証券取引所主催の2015年度「企業価値向上表彰」において、最も栄えある「大賞」を受賞したことをご報告させていただきました。これは、「資本コストを上回る企業価値の創造額を表す独自の経営指標である『PVA』等を重要指標に位置づけて、その向上に組織一丸となって取り組み、実際に高い成果を実現するなど『企業価値向上経営』を特に高いレベルで実践している」点をご評価いただいたものです。そして昨年10月には、独自性のある

優れた戦略を実践し高い収益性を達成・維持している事業に贈られる「ポーター賞」を受賞しました。独自性に基づいた「壁」を構築できている事業があり、それがピジョンの競争優位となっていると同時に高収益性を支える大切な基盤となっていることを、ご評価いただきました。また商品では、小さく生まれた赤ちゃんや障害を持つ赤ちゃんなど、吸う力や舌の動きが弱い赤ちゃん向けに開発した「弱吸哺用乳首（きゅうてつ）」が2016年度の「グッドデザイン賞」の、特に高い評価を得た100件「グッドデザイン・ベスト100」に選ばれました。海外では、同商品が世界3大デザイン賞の一つである2017年度「iFデザイン賞」を受賞しました。こうした外部の方々からのご評価は大変うれしく思います。

高い収益性を評価され2016年度「ポーター賞」を受賞

LISTED COMPANY AWARD 2015

2015年度「企業価値向上表彰」で大賞を受賞

2016年度「グッドデザイン賞」、2017年度「iFデザイン賞」を受賞した弱吸哺用乳首

中長期的な事業環境は追い風

2016年はイギリスのEU離脱決定、米国トランプ大統領の選出など、政治・経済面で大きな変化を見た1年でした。2017年には中国で、今後5年間の国家基本方針が決定される第99回党大会も予定されています。こうしたマクロ情勢の変化には、今後も注視しながら事業を推し進めていきますが、政治・経済面以外でもう一つ、大きな事業環境変化として認識していることが、中国、米国、韓国など、グローバルでEコマースの売上が大きな伸びを示していることです。ECチャネルの成長に対応した販売・流通体制の強化は、Eコマースの伸びの高い中国事業などですでに進めていますが、こうした事業環境の変化に、迅速に手を打つことが重要です。

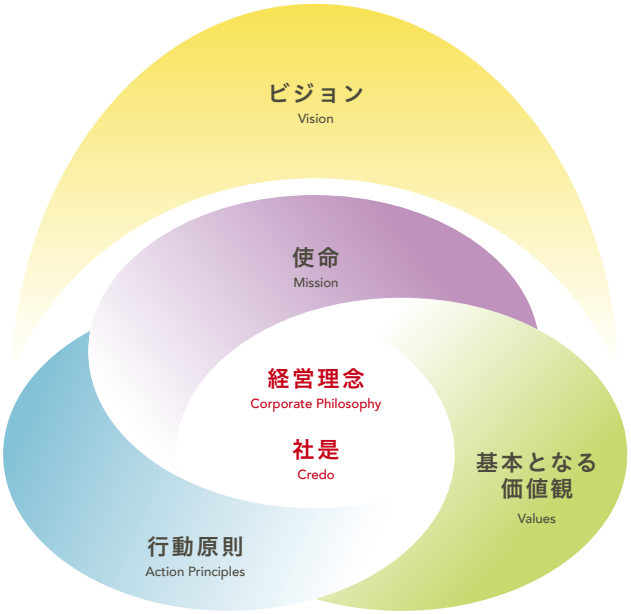
一方で、中長期的な視点で世界の市場環境を見てみますと、そこには非常に大きなポテンシャルがあります。国内では少子化が叫ばれて久しいですが、世界の出生数に目を向けると、毎年1億35百万人の新生児が誕生しています。出生数上位20カ国だけでも9,160万人、全体の約7割を占めるなど、当社が事業を拡大できる成長余地は大きく、中長期的な視野に立って今後の成長戦略を推し進めることが非常に重要になっています。

本年3月に、こうした事業環境認識に基づいて策定した第6次中期経営計画を発表いたしました。まず、第5次中期経営計画の最終年度となった2017年1月期を振り返ったうえで、第6次中計についてご説明いたしたく思います。

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。

Pigeon Way



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）

2017年1月期の振り返り

2017年1月期（当期）は、円高・ドル安の為替の影響を受けたものの、事業全体としては計画どおり順調に推移したと見ています。当期は特に、国内ベビー・ママ事業が訪日客のインバウンド消費等もあって伸長しました。海外事業は、円高傾向が一層強まった結果、円換算の影響で減収減益となりましたが、ランシノブランドで展開している北米・欧州では、主力商品が順調に売上を拡大しており、現地通貨ベースでは増収増益と順調に推移しました。中国事業も、年初からの円高・中国元安傾向が続いた影響で減収減益となりましたが、現地通貨ベースでは16.3％の増収となっており、事業そのものは好調に推移したと見ています。当期の売上高は、前期比2.6％増の946億40百万円、営業利益は同10.3％増の160億15百万円、経常利益は9.2％増の164億62百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は9.0％増の111億18百万円となり、売上高は15期連続での増収、営業利益については6期連続での増益を達成しました。

第5次中期経営計画では、“Pursuing world class business excellence, think globally, plan agilely, and implement locally.”――世界に通じ

研究開発

■ ピジョンの研究開発

ピジョンの研究開発は、基礎研究、行動観察、デザイン力に基づいています。特に哺乳研究に関しては、「赤ちゃんがどのようにおっぱいを飲むのか」を解明することを目指し、赤ちゃんの行動観察を50年以上継続しています。これらの活動の中核を担っているのは、1991年に開設した中央研究所（茨城県つくばみらい市）です。現在、中央研究所では、約110名の社員が日本だけでなく世界で販売する商品の研究・開発・品質管理にたずさわっています。

ピジョンの商品群が大幅に拡充された今では、行動観察のテーマもマタニティや高齢者向け用品にまで広がっており、さまざまな生活者の“お困りごと”の解消に向けて日々モノづくりに励んでいます。

開発力：ピジョンのコア・コンピタンス

コア・コンピタンスとは顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力。

参照：Gハメル&CKプラハード「コア・コンピタンス経営」

■ 基礎研究とその成果

設立以来50年以上にもわたる哺乳研究を基に、当社の基幹商品となっている哺乳器・乳首についても、当社が提唱している哺乳三原則「吸着（きゅうちゃく）」「吸啜（きゅうてつ）」「嚥下（えんげ）」の一連の哺乳運動を体系化し、2010年春に新しい「母乳実感」を上市し、お客様からも大変ご好評をいただいています。

るビジネス・エクセレンス（経営品質）を追求するために、地球を俯瞰して戦略を考え、速やかに行動計画を作成し、現地・現場で実行する――をスローガンに、（1）ブランド力の強化（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の構築、社員の活躍促進、（5）企業価値の一層の向上、の5つを「ビジョン（Vision）2016」に掲げ、その達成のために解決すべき12の課題を設定し、鋭意取り組んできました。また2014年の中計策定時点では、最終年度で売上高1,000億円、営業利益150億円の達成を数値目標に掲げました。為替の影響により、売上高こそ当初目標に及ばなかったものの、営業利益は目標を上回って達成し、売上高営業利益率は16.9％、ROEは21.8％と過去最高水準を更新するなど、収益構造を大幅に強化することができたと思います。非財務面においても、前述した『Pigeon Way』の浸透による成果や各種の受賞など、当社の経営戦略とその進捗を広く社外でもご評価いただくことができました。細かいところまで見れば、グループ業績管理の効率化のためのグローバルなITシステム投資・設備など、進捗面でいくつかの課題は残ったと認識していますが、第5次中計は全体ではほぼ達成できたものと考えています。

海外現地での研究開発・品質管理

■ 海外展開と研究開発

日本国内において高い技術力と品質が評価された商品は、そのまま海外に水平展開し、中国をはじめとする海外各市場においてもお客様の満足と信頼を獲得することが可能です。

中国、北米をはじめとする海外での事業展開の順調な拡大を背景に、さらなるグローバル化を推進するために商品供給や開発体制の整備および人材育成等が重要となります。そこで、研究開発部門では「現地ニーズに応じた開発」の実現と「信頼性の高い品質管理体制」を構築することを重要課題として取り組んでいます。

その上で、各国で発売される新商品は、発売前に中央研究所で品質を厳格にチェックし最終量産化の承認は中央研究所の品質管理部門が行っています。これによりピジョングループの商品としての品質保証を図っています。

第６次中期経営計画の概要

そして、今般発表しました第６次中計ですが、まず、大前提として、ピジョンの中長期での成長戦略におけるこの第６次中計の位置づけをご理解いただきたく思います。前述しましたように、私は、ピジョンはまだまだ成長の余地が大きいということを確信しています。そこで、第６次中計の３年間は、第７次中計以降にトップライン（売上高）で二けた成長を続けていけるようにするための「土台作り」の期間と位置づけます。企業価値を上げるのは売上高ではないという考えもありますが、中長期でフリー・キャッシュ・フローを増やすにはトップラインの増加は必要です。スローガンは「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～」です。そして、以下三つを基本戦略としていきます。

一つ目は、『Pigeon 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である「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”」の実現に向けて、必要な施策を打っていくことです。何をもって「Global Number One」と言えるのかを社内できちんと定義し、「信頼できるメーカー・ブランド」としてのお客様からのご支持、重点市場におけるシェア、ならびに営業利益とROICといった指標を重視していきます。

二つ目に、事業収益性や効率性をさらに改善し、キャッシュ・フローの最大化を図ることで企業価値の向上を目指すことです。すでに営業利益率については満足のいく水準に達してきていますが、これをさらに引き上げていくために、売上総利益率の改善に注力します。具体的には事業ポートフォリオや物流費等のコストを見直し、CCCの改善を図っていきます。また、中長期的に成長を持続させるための組織体制やマネジメントシステム、ガバナンス体制をさらに整備・強化します。

そして三つ目が、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、この第６次中計の３年間に実行することです。今後もピジョンが二けた成長を継続するための「土台作り」の期間ととらえ、圧倒的な強さを誇る哺乳器・乳首を核とし、その周辺カテゴリであるさく乳器などの母乳関連商品、カップ、スキンケア用品等を重点カテゴリとして、優先的に経営資源を投入していきます。エリア展開においては、すでに中国事業が国内ベビー・ママ事業と同じ規模にまで育ってきましたが、今後の成長を支える第三の重点育成市場として、インドやインドネシア、フランス（ベネルクス）、ランシノブランドでの中国展開に加え、アフリカ市場への進出も視野に入れていきます。

また、これら基本戦略を実現する上での12の課題の中に、「ESG（環境・社会・ガバナンス）」を新たに追加し、「グローバルで経営理念・Valueを共有」「世界に通じるブランド力」「開発力」「成功のためのビジネスモデル」「キャッシュ・フロー経営（PVA）」「グローバル・キャッシュ・マネジメント」「グローバルSCM」「ダイバーシティ・女性経営層」「グローバル人材育成」「給与水準向上」「グローバル情報システム」を掲げています。

そしてこれらの取り組みの結果、最終年度となる2020年１月期においては、売上高は1,100億円（当期実績946億円からの年平均成長率5.1％）を予定しています。この３年間でのトップラインは一けた成長ですが、第７次中計からの二けた成長を図るための土台を作る期間であることを、再度、ここで申し上げたいと思います。そして売上総利益は550億円、営業利益は200億円、経常利益は200億円、親会社株主に帰属する当期純利益は138億円を目指します。またROEは22.0％以上、ROIC（NOPAT／投下資本、税率を30.0％として計算）は20.0％以上の達成を目標にします。

第６次中期経営計画　定量目標

経営目標

（百万円）	17/1 期実績	18/1 期計画	19/1 期計画	20/1 期計画	CAGR（年平均成長率）
売上高	94,640	99,800	102,300	110,000	+5.1%
売上総利益	44,688	47,600	50,800	55,000	+7.2%
営業利益	16,015	17,000	17,900	20,000	+7.7%
経常利益	16,462	17,000	17,900	20,000	+6.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	11,118	11,800	12,300	13,800	+7.5%
EPS（円）	92.84	98.53	102.70	115.23	
総利益率（%）	47.2%	47.7%	49.7%	50.0%	
営業利益率（%）	16.9%	17.0%	17.5%	18.2%	
経常利益率（%）	17.4%	17.0%	17.5%	18.2%	
親会社株主に帰属する当期純利益率（%）	11.8%	11.8%	12.0%	12.5%	

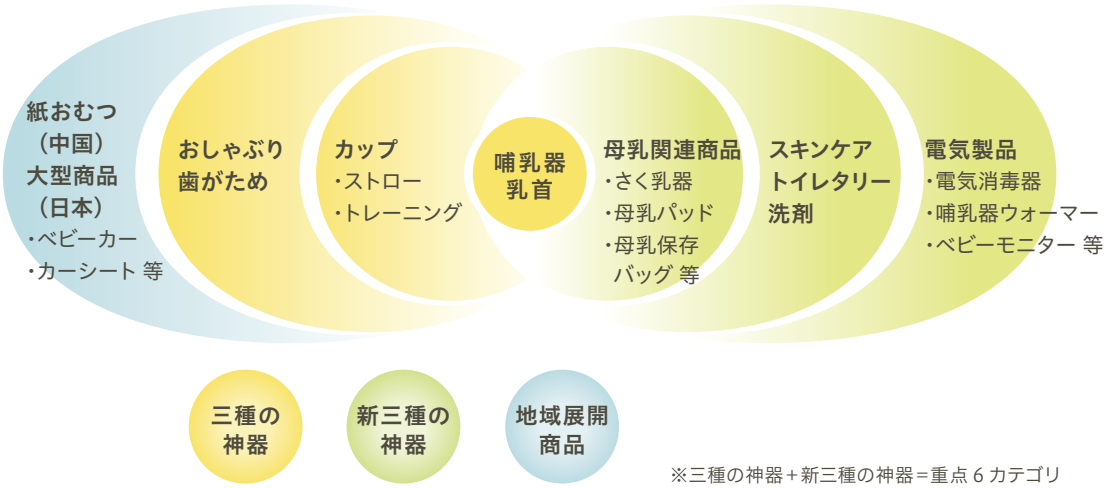
	17/1 期実績		第６次中期経営計画
ROE	21.8%	→	22.0%以上
ROIC	19.2%		20.0%以上

※ ROE：自己資本当期純利益率、分母はいずれも期首・期末平均で算出
※ ROIC：投下資本利益率（NOPAT/ 投下資本、税率は **30.0%**、投下資本は期首・期末平均を使用）

第６次中期経営計画　重点戦略

重点カテゴリ拡大戦略

哺乳器・乳首の圧倒的な強さを周辺カテゴリに拡大



※三種の神器＋新三種の神器＝重点６カテゴリ

■ 国内ベビー・ママ事業

2017年1月期に、売上高は前期比13.4%の増収、セグメント利益は同42.4%の増益と、収益力を大幅に向上させることができた国内ベビー・ママ事業では、重点6カテゴリ（①哺乳器・乳首、②マグマグ®などのカップ、③おしゃぶり・歯がため、④さく乳器・母乳パッドなどの母乳関連商品、⑤スキンケア・トイレタリー・洗剤、⑥電気消毒器などの電気製品）におけるシェア拡大を図ると同時に、発売以来大好評をいただいている「Runfee（ランフィ）」シリーズを軸に、ベビーカー分野において2020年1月期には25%シェアが獲得できるよう、積極的な販売・マーケティング活動を実行します。また、医療従事者との協働を目指した普及活動やwebサイトを活用したダイレクトコミュニケーションも引き続き推進していきます。

■ 子育て支援事業とヘルスケア・介護事業

現在188の保育施設を運営している子育て支援事業は、当期は増収増益となりました。子どもの個性に沿った専門性の高い保育の実践、安心・安全な管理体制のさらなる深耕、保育人材の育成による保育品質の向上をテーマに推し進めると同時に、事業の位置づけを明確化し収益性のさらなる改善につながる事業効率化を図っていきます。

前期初めて事業別PVAがマイナスに転じたヘルスケア・介護事業は、当期は収益改善に向けて事業運営体制の効率化を図るなど抜本的な改革を実施しました。その結果、増収増益と立て直すことができました。第6次中期経営計画の下では、社内営業体制と流通体制を強化し、収益性を向上させながらさらなる事業成長を目指していきます。

■海外事業

年間出生数が世界最大の2,400万人となるインドでは、新工場での哺乳器・乳首の生産が始まり、その商品の国外輸出も始まりました。インド国内のみならず周辺国向けの生産拠点として機能することで、今後はさらに収益性を改善し、インド事業の拡大にはずみをつけたいと思います。また当期は、シンガポール国内におけるベビーブランド想起率No.1にピジョンが選ばれました。ピジョンブランドが浸透している市場がグローバルに拡大していることを実感しています。

ランシノブランドでは、乳首クリーム、母乳パッド、母乳保存バッグが引き続き北米でトップシェアを維持しました。また、さく乳器は、北米だけでも約1,000億円の市場規模がある大きな市場ですが、新商品「Smartpump™」を発売し、好評を博しています。欧州においてはイギリス・ドイツ・トルコの主要3カ国での販売が拡大、トルコの新工場も本年1月に稼働を開始し、欧州での事業拡大を後押しできると期待しています。また、ランシノブランドで、昨年4月から新たに中国市場での商品展開を始めました。こちらは当初想定を大きく上回る売れ行きを呈しており、さらに成長を加速させていきたいと思います。

第6次中計の下では、重点6カテゴリにおけるシェアの向上で事業成長を図ると同時に、各国での病産院活動に加えてNICU（Neonatal Intensive Care Unit：新生児専用集中治療室）との取り組みを強化します。そして成長市場としてインド、インドネシア、フランス（ベネルクス）と、ランシノブランドで展開する中国に注力して市場でのプレゼンス拡大を図ると同時に、インド・中国に次ぐ出生数のナイジェリアをはじめ、ケニア、アフリカ西海岸各国など、あらたにアフリカ市場への参入を検討し、開拓を進めていきます。

母乳育児推進の一環で進めている授乳室の設置

シンガポールでの授乳室

フィリピンでの授乳室

ランシノ　電動さく乳器「Smartpump™」

インドネシアでの授乳室

■中国事業

飛躍的な成長を遂げてきた中国事業は、国内ベビー・ママ事業と並ぶ大きな事業の柱であり、利益貢献の非常に高い事業です。当期は、哺乳器・乳首、スキンケアなどの主力商品の売れ行きが引き続き順調に推移したほか、販促を強化した紙おむつの売上が、前年の倍以上に伸びました。また、拡大するEコマースへの取り組みも強化し、EC販売も大変好調に推移しています。

中国事業の中長期的な市場展望としては、年間出生数が約1,700万人と、インドに次いで高い中国では、政府が長年続けてきた「一人っ子政策」が2015年に廃止されたことや、一人当たりのGDPの増加もあり、育児関連業界の事業環境は良い環境が続いています。そして、ピジョンブランドは信頼できる安心・安全なブランドとして、中国全土に認知が広がっており、さらに「この商品は良い」と感じてくださったお客様からの口コミの情報も広がることで、さらなる購買へとつながっています。もう一つ、大きな購買要因として、病産院における医師・看護師などの専門家からの推奨があることです。中国で政府（国家衛生部）と協同して進めている母乳推進活動や、各地の大きな病産院での母乳相談室の設置など、容易に真似されにくいビジネスモデルを中国で進めています。

第6次中計では、毎年新商品を投入することで、哺乳器・乳首などを軸に重点6カテゴリのシェア向上を図ると同時に、紙おむつ事業の成長も加速させ、中国での成長を推し進めていきます。またEコマースに対応した販売・流通体制をさらに強化することで事業基盤をより強固にしていきます。Eコマースは、20～30代の若年層を中心に大きく伸び続けており、これまでのベビー専門店を通じた販売ルートに加えて、このEコマースへの取り組みも積極的に進めていくことが、中国事業のさらなる飛躍に大きくつながると確信しています。消費者とのコミュニケーションにおいては、これまでの病産院活動とWeChat、Weiboといったソーシャルメディアを通じたダイレクトコミュニケーションも、より一層強化していきます。

中国での育児セミナー

中国での病産院活動

中国での授乳室

投資と株主還元

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、株主の皆様へ還元させていただきます。第６次中期経営計画では、３年間で営業キャッシュ・フローが約460億円となると見込んでいます。そして、３年間で海外約145億円、国内約55億円と、総額200億円を使って投資（M&Aの可能性も含む）を積極的に実施していきます。その上で、株主還元については、中期的には、各営業期における前期比増配と連結総還元性向55％程度をめどに実施し、自社株買いも含め、機動的に株主還元の拡充を行うことを方針としています。

当期については１株当たり年間配当金については53円（記念配当６円含む）とさせていただきました。配当性向は57.1％となります。また、2018年１月期については、現時点では年間で３円増配の、１株当たり56円の配当を予定しています。

コーポレート・ガバナンス

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は、その後、真の意味でのパブリックカンパニーとして成長を続けてきました。第６次中計では、12の課題に新たに「ESG」を盛り込みましたが、このESGの一つであるコーポレート・ガバナンスについて、ピジョンでは単にコーポレート・ガバナンス・コードに形式要件をそろえるのではなく、その本質である「透明公正かつ迅速果断な意思決定を行う仕組み」かどうかという視点での充実化を図ってきています。社外取締役は当期より二名体制となっておりますが、二名に達したから十分という考えは全くなく、「透明公正かつ迅速果断な意思決定を行う仕組み」づくりの強化に資する社外役員候補は常に探しています。

役員のダイバーシティについては、当期よりランシノ社のCEOであるKevin Vyse-Peacock氏が加わったことで拡充されていますが、女性役員については現時点では適任な方を見つけられておらず、ダイバーシティの観点から課題であると私自身重々認識しています。管理職全体に占める女性比率は約２割で、その中には執行役員もおり、女性社員の育成・登用をさらに進めることでこの課題が数年内に解決できればと思っています。女性・男性にかかわらず、働き方改革もさらに強力に推し進めています。すでに、男性社員の育児休暇取得率は２年連続で100％となっていますが、残業時間についても19時以降の残業を抑制する「19時退出（退社）ルール」を設け平均残業時間の目標を毎月2.5時間にするなど、健康経営も推進しています。

ESGについては、企業価値の「社会価値」を高めるうえで非常に重要であるとの認識のもと、具体的な指標や実績等の開示を本アニュアルレポートから始めました。まだまだ取り組みや開示の範囲が不十分な部分もありますが、今後、さらに拡充してまいりたいと思います。

ピジョンでは今後、第６次中期経営計画を実直に取り組むことで、社会価値・経済価値の両面から企業価値の向上へとつなげてまいりたいと思います。投資家・株主の皆様におかれましては、当社の考えをご理解いただき、ご支援を賜わりますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

山下　茂

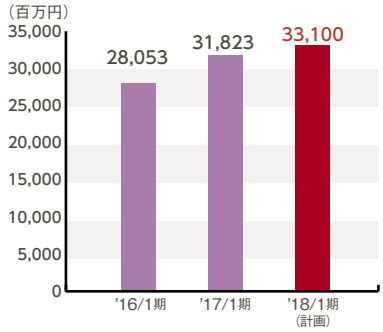
Domestic Baby & Mother Care Business

国内ベビー・ママ事業

● 市場の動向および事業環境

2016年の日本における出生数は97.6万人（厚生労働省「平成28年人口動態統計月報年計（概数）の概況」）と、2015年の100.5万人から2.8万人減少しました。2016年の国内経済は年度当初から個人消費動向など一部に弱さが見られましたが、全体では緩やかな回復基調が続いています。しかしながら、小売店の寡占化、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。

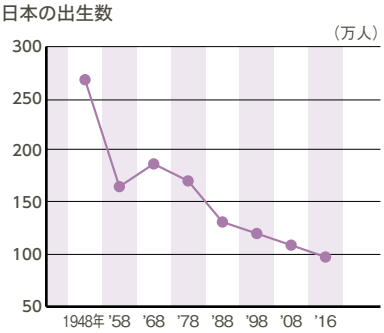
国内ベビー・ママ事業売上高



● ピジョンの市場優位性

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

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、ベビーカーなどの大型商品の積極的な販売とマーケティング施策の実行により事業拡大と市場シェアの向上を図ると同時に、哺乳器・乳首のリニューアルなどを通じて、高付加価値商品の販売拡大とさらなる収益性の向上に努めています。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も取り組んでいます。

あらゆるアイテムが揃うベビー・ママ関連商品

既存マーケットへの取り組み

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。

新規マーケットへの取り組み

新規カテゴリとして育ててきた大型商品では、2015年1月に発売したベビーカー「Runfee（ランフィ）」が、16.5cmの大径シングルタイヤで街中の段差をラクラク乗り越えられる点がお客様の“お困りごと”解決につながり、発売以来急速にシェアを拡大しています。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。

ベビーカー「Runfee ef」

● 当期の成果とその評価

当期は、訪日客のインバウンド消費の拡がり等もあり、売上高は318億23百万円（前期比13.4%増）となりました。セグメント利益は、哺乳器等の増収効果により前期実績を大きく上回る62億44百万円（同42.4%増）となりました。

当期は、2016年2月に赤ちゃんの洗たく用洗剤「ピュア」シリーズをリニューアル発売したほか、走行性の良さと軽量性はもちろん、居住性をさらに向上させたベビーカー「Runfee ef（ランフィエフ）」を新たに発売しました。同年3月には4つのデザインを刷新した哺乳器「母乳実感®」を、8月には測りやすく読み取りやすく改良した耳式体温計「耳チビオン®」をそれぞれリニューアル発売し、順調に売上および市場シェアを拡大しました。

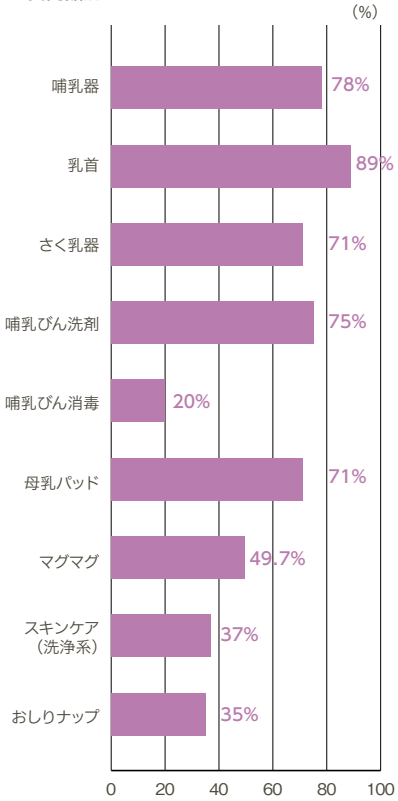
また、ダイレクトコミュニケーションの一環であるイベントとして、出産前の方を対象とした「プレママクラス」、母子に寄り添う子育て中の母乳育児をテーマとした医療従事者向けのピジョンセミナーなどを当期に32回開催し、合計約2,700名の方にご参加いただきました。妊娠・出産・育児シーンの女性をサポートするサイト「ピジョンインフォ」では、商品の更新はもちろん、2016年2月に母乳育児の情報を提供するポータルサイト「ぼにゅ育」を開設し、パパ・ママの母乳育児をサポートしています。

医療従事者向けセミナー

● 今後の展開

第6次中期経営計画では、圧倒的な強さを持つ「哺乳器・乳首」のほか、「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」を重点6カテゴリと位置づけ、シェア向上に注力します。またベビーカー、カーシート等の大型商品カテゴリを成長分野と位置づけ、さらなるシェア拡大に努めます。また、消費者とのダイレクトコミュニケーションを拡充し、医療従事者セミナーについても地域・回数両面でさらなる拡大に努め、病産院活動の再構築・再強化を図ります。そのような方針の下、2018年1月期は、重点カテゴリのマーケティング活動の深耕と、大型商品カテゴリについては、積極的な販売・マーケティング・投資活動を実施し、金額シェア16%の獲得を目標とします。これら取り組みの結果、売上高331億円を目指します。

主要商品別マーケットシェア

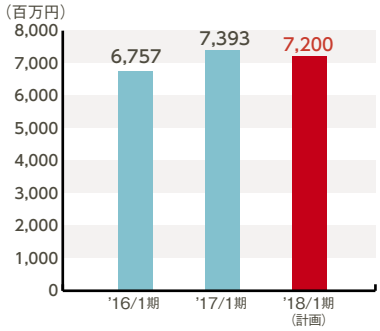


（2017年1月）
インテージPOS全国ドラッグベビー専門店拡大推計値より（単月金額データ）

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、当社への期待や当社が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。

子育て支援事業売上高



● 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。

● 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73億93百万円（前期比9.4%増）となりました。セグメント利益は、増収に伴う売上総利益の増加や販売費及び一般管理費の効果的な使用により2億11百万円（同41.9%増）となりました。事業所内保育施設は2箇所の新規受託を開始し、国立病院機構等を含め合計188施設での展開となりました。

● 今後の展開
第6次中期経営計画においては、事業品質の向上を最優先に、子供の個性に沿った専門性の高い保育の実践と、安心・安全な管理体制のさらなる深耕、保育人材の育成による保育品質の向上に努めます。この方針のもと、2018年1月期も引き続き保育の品質の向上と収益性の改善に努めることで、売上高72億円を目指します。

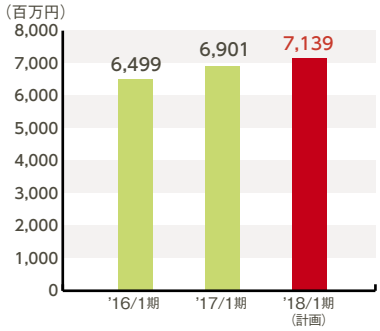
Health & Elder Care Business

ヘルスケア・介護事業

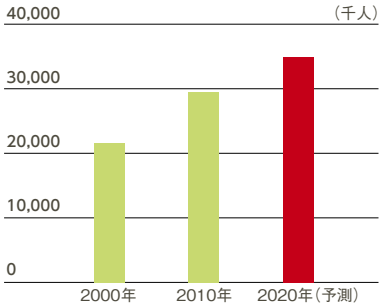
● 市場の動向および事業環境

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才以上となった2016年には、高齢者人口は3,461万人（総務省統計局平成28年9月15日データ）、総人口に占める高齢者の割合を示す高齢化率は27.3%と、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



日本の将来人口推計（65才以上）



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

● 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、そしてベビー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、実績とノウハウが蓄積されています。

● 事業戦略

介護用品ブランドの「ハビナース」とアクティブエイジ向け用品ブランドである「リクープ」による従来の2ブランド展開を、2012年1月期に、需要の旺盛な介護用品「ハビナース」を軸に経営リソースを絞ることとし、以来、おしりふき、からだふき、スキンケア、食事・口腔ケアの重点カテゴリに特化した商品競争力の向上を図っています。「ハビナース」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。

介護商品ラインアップ

● 当期の成果とその評価

当期は重点カテゴリの販売が牽引し、売上高は69億1百万円（前期比6.2%増）となりました。セグメント利益は増収に加え、事業運営体制の効率化と販売費及び一般管理費の削減などにより、5億4百万円（同258.6%増）となりました。当期は2016年2月に、介護の口腔ケア用品「介護の口腔ケア」シリーズを発売しました。

● 今後の展開

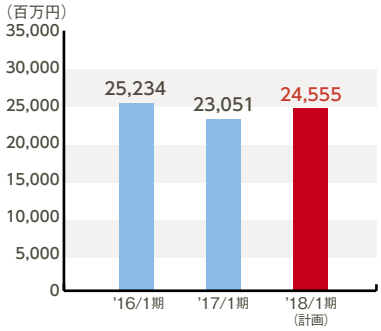
第6次中期経営計画では、事業の成長と収益性の向上を図るべく、社内営業体制と流通体制の強化、自社以外の協力パートナーとの取り組みを通じた消費者・介護者のインサイトに寄り添った新商品の開発・販売に注力していきます。また、「かるがる」「らくらく」「かんたん」「きちんと」という消費者・介護者ベネフィットに即した4つのテーマでのプロモーションも強化していきます。この方針の下、2018年1月期は事業体制の効率化を推し進め、収益性の向上と売上高71億39百万円の達成を目指します。

Overseas Business
海外事業

● 事業の概況

海外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・ドイツ他）、中近東（アラブ首長国連邦・トルコ他）、アジア（シンガポール・インド・中国（ランシノ上海）他）、その他（南アフリカ・南米他）となっています。当期は円高傾向が一層強まったこともあり、売上高は230億51百万円（前期比8.6%減）、セグメント利益は53億52百万円（同4.1%減）となりました。

海外事業売上高



● 市場の動向、競争優位性

世界の出生数を見ると、世界ではインドを筆頭に毎年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。その20カ国の中で、当社のターゲット層となりうるのは年間1,782万人と推計しています。日本の年間出生数が97.6万人であることを考えると、海外事業の潜在市場は非常に大きく、当社には大きな成長余力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。ひとつは、お客様の“お困りごと”を徹底的に掘り下げた基礎研究をベースにつくられた「商品力」です。ふたつ目は「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良好な関係構築が不可欠です。時宜や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って、海外事業の展開が加速されています。

● 今後の事業展開

第6次中期経営計画では、重点6カテゴリにおけるシェア向上とランシノブランドの成長を両軸に事業の成長を推し進めます。重点6カテゴリの中でも哺乳器については、各国とも現状からシェアの15ポイント増を目指します。また、各国での病産院活動にNICU（Neonatal Intensive Care Unit：新生児専用集中治療室）との取り組みも加えることで、ブランド力の強化につなげていきます。特に注力する市場としては、インド、インドネシア、フランス（ベネルクス）、中国（ランシノ上海）を「成長市場」として強化すると同時に、将来の市場拡大を見据え、ナイジェリア、ケニア、アフリカ西海岸各国といったアフリカ市場についても新規に市場開拓を進めていきます。

2018年1月期は、特に欧州でランシノブランドの積極的な事業拡大と収益性向上を図ります。またインドでは事業の拡大と工場稼働率の向上を通じて収益性の改善に努めます。これらの取り組みにより、2018年1月期の売上高は245億55百万円（為替は、2018年1月期の想定レートが1ドル=110.00円、2017年1月期の実績レートが1ドル=108.77円）を目指します。

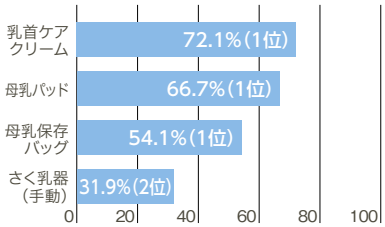
North America/ Europe　北米／欧州

● 事業環境とそれを踏まえた取り組み

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

ます。母乳育児推進の世界的な流れにより母乳関連商品の需要が高まる中、高品質の商品を提供しているランシノ社の商品は強い支持を得ています。

ランシノ・ラボラトリーズ社商品の米国内シェア（年間平均値）



当社調べ（2016年）

● 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4万軒を超えています。2009年1月にはランシノ社が母乳関連商品のライン拡充、病産院向け販路の獲得による事業強化を目的とし、Puronyx, Inc.より母乳関連用品ブランドである「Soothies」の営業権を取得、商品カテゴリの拡充などによるさらなる事業拡大を目指しています。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。また、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た結果、当初想定を上回るペースで売上を伸ばしています。

● 当期の成果と今後の展開

当期は主力である乳首ケアクリームや母乳パッド、さく乳器等の授乳関連用品が順調に売上を拡大し、北米の売上高は70億61百万円（前期比8.0%減、現地通貨ベースでは2.5%増）となりました。欧州ではイギリス、ドイツ、トルコの主要3カ国における販売体制強化により好調に販売が推移しました。
第6次中期経営計画では、ランシノブランドの欧州での展開をこれまで以上に積極的に推し進め、事業の拡大と収益性の向上を図っていきます。

ランシノ商品ラインアップ

Asia/Near and Middle East/Other Countries　アジア（中国を除く）／中近東／その他

● 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1月から現地工場にて哺乳器・乳首の生産を開始したほか、他国向けの製造、日本向けの輸出も始めています。シンガポールでは、ダイレクトコミュニケーションを通じたブランド力強化施策が奏功し、2017年1月期にはベビーブランド想起率でピジョンブランドが第1位を獲得しています。
また、第6次中期経営計画では、さらなる成長に向けてアフリカ等、新規参入市場への進出を進めていきます。

● インドでの事業展開

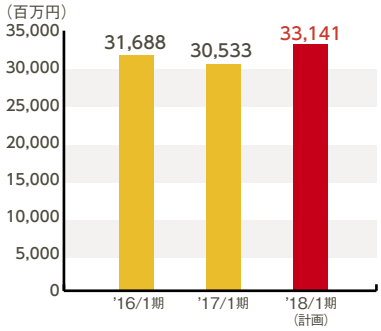
インドは、『世界人口白書2016』によると、人口が13.2億人と毎年1,000万人以上の人口増加を続けており、またその半数以上が25才以下と若いことが特徴です。出生数も増加しており、年間出生数は中国を優に上回る2,400万人とも言われています。当社は日本や中国同様、高品質で付加価値の高いブランドとしての認知度を高めるべく事業を推進しています。すでにデリー、ムンバイ等の大都市を中心とした展開のほか、地域に密着した売場展開も行っており、流通体制の整備、強化を進めた結果、薬局ルートを中心に1万軒以上の店舗へと商品の展開が進み、今後も5万店舗を目標に薬局ルートでの販売店舗拡大を進めていきます。

China Business
中国事業

● 事業環境

人口約13.8億人の中国での年間出生数は約1,700万人と言われており、これは日本の出生数の約17倍にあたります。ピジョンがターゲットとする富裕層を仮に25%と仮定しても430万人のマーケットとなり、日本の年間出生数97.6万人に対する国内ベビー・ママ事業における売上高が318億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。今後の展望についても、2015年の「一人っ子政策」廃止によって、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。

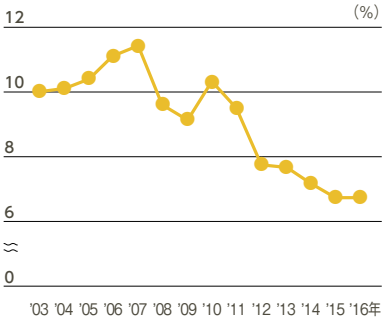
中国（香港含む）での売上推移



● 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ています。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、主力の哺乳器・乳首を含め、500種類以上の商品を中国市場に展開しています。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。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。2009年には中国国家衛生部との共同プロジェクトとして全国34箇所の主要病院に「母乳育児相談室」を開設し（2017年1月期時点では62箇所）、2017年1月期には全国約280の病産院（母乳育児相談室含む）と提携して母乳育児に関する啓発活動を行うことで、ブランド力が強化されています。生産面では、2008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、商品の組立て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2011年からは江蘇省常州市の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。

中国のピジョンコーナー

● 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。店頭ルートに対しては、今後、さらなる売上拡大に向けて、一次、二次代理店の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、百貨店などでの専用売場「ピジョンコーナー」（2017年1月期末約

3,500店舗）も新ブランドスタイルガイドラインの対応を進めるなど、既存店舗の深化を進めていきます。
昨今中国においては、大手中国のEコマース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、Eコマース経由での販売を拡大させています。同時にSNSを活用した直接的な消費者とのコミュニケーションも強化しています。

中国のEコマースサイト

● 近隣諸国での展開

韓国においては、1980年代より日本からの輸出を中心として事業を開始し、その後2009年２月にブランドを「DoubleHeart」へと変更し、以来、授乳用品、離乳用品などを中心に高いブランド認知となっています。2012年８月には、これまでの韓国支店を改組して現地法人化し、韓国国内でのブランド認知、商品カテゴリの拡充に努めています。
ロシアでは2010年に設定した新規代理店を中心に展開を進めており、医療従事者向け母乳育児セミナーやマタニティ向けのプレママセミナー等の開催を通じて、ピジョンの哺乳器・乳首への認知向上を図り、病産院にて推奨いただける体制が構築されています。

中国でのママセミナー

● 当期の成果と今後の展開

2017年１月期は、年初からの円高・中国元安傾向が続いたことにより、売上高は305億33百万円（前期比3.6%減）、セグメント利益は、83億55百万円（同2.7%減）となりました。
売上高は現地通貨ベースでは前期から二けた伸長しており、事業の成長トレンドは継続しています。また、哺乳器・乳首などの主力商品の順調な売れ行きとともに、紙おむつについても営業強化策が奏功し前期から売上が倍増するなど、消費者の購買は順調に推移しています。
第６次中期経営計画においては、重点６カテゴリにおけるシェアの向上と紙おむつの成長を通じて事業成長を図るとともに、ECチャネルなどの販売・流通体制を強化することで事業基盤をさらに強固なものとしていきます。同時に、従来からの病産院活動やダイレクトコミュニケーションを積極推進することで消費者とのコミュニケーションをさらに強化していきます。この方針に則り、2018年１月期の売上高は331億41百万円を計画しています。

中国での展示会

中国での商品ラインアップ

ピジョングループの ESG活動

ESG課題への取り組み

ピジョングループの展開する事業は、妊娠・出産・子育て、そして介護を通して手助けを必要とするすべての人々に対し、経営理念である「愛」を商品やサービスの形で提供することを柱として展開しています。こうした事業活動を通じて、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・社会・ガバナンス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ます。持続的な企業価値向上のためには、社会・環境問題をはじめとするESG課題に対して積極的・能動的に対応していく必要があるとの認識から、第6次中期経営計画では、ピジョンが対処すべき12の課題の一つに「ESG（環境・社会・ガバナンス）」を挙げ、ESGに関する方針を整理し、実践する仕組みの構築を目指します。またその中の一部については定量目標も掲げ、その進捗をレビューし、情報公開することで、さらなる改善につなげていきたいと考えます。ピジョンの持続的成長に影響を及ぼす可能性の高いESG課題は、下記のように特定し、さまざまな取り組みを進めています。

ESG	重要課題	重点取り組み	参照ページ
環境 Environment	・気候変動 ・資源 ・汚染源、廃棄物 ・環境機会	・CO_2削減、節電 ・持続可能な資源 ・廃棄／ゴミ削減／汚染予防 ・植樹活動	・環境（p.26～27） ・環境（p.26～27） ・環境（p.26～27） ・環境／地域活動（p.26～28）
社会 Social	・人的資本 ・商品責任 ・地域活動 ・公正な事業慣行 ・多様性／受容	・残業対策、目標管理制度、グローバル人材育成 ・商品の安全性、クオリティ ・育樹キャンペーン、子どもの創造性育成支援、小学校の校舎寄贈 ・「ピジョン・パートナーズライン」、財産権の尊重 ・社員多様性、女性経営層、子育て支援取り組み	・労働慣行（p.30） ・消費者課題（p.25） ・地域活動（p.28） ・公正な事業慣行（p.29） ・人権（p.32）
ガバナンス Governance	・コーポレート・ガバナンス	・ガバナンス体制の強化 ・コンプライアンス、「スピークアップ窓口」	・企業統治（p.33～34）

消費者課題（お客様のために）

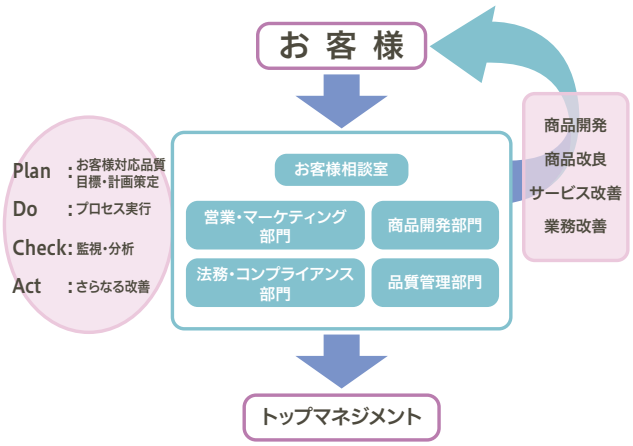
お客様中心の経営と、半世紀超の赤ちゃん研究から生み出される商品

お客様からお寄せいただく声は、当社にとって大切な財産です。ピジョンでは、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）に適合する苦情対応マネジメントシステムを構築したことを宣言しています。
また、独自の品質基準「ピジョンクオリティスタンダード（PQS）」に基づき、安全・安心の商品をお届けするための取り組みを実施しています。
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。例えば哺乳器・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。

商品を安心してお使いいただくために

ピジョンでは、商品を安心してお使いいただくために、お客様への適切な使用方法のご説明や、ご使用に伴う注意喚起を入念に行っています。特にピジョン商品のユーザーのほとんどが、まだ言葉を話すことのできない赤ちゃんであることから、安全面・衛生面においては非常に厳格なPQSの下で、国内外問わず一律に品質を管理しているほか、ユーザーの安全性に関する重要な情報については、図や記号の使用などわかりやすさに十分配慮した上で、開発部門や品質管理部門、お客様相談室など複数の部署が共同して説明書やパッケージの作成を行っています。
商品のアフターサービスやお問い合わせなどのお客様対応は、お客様相談室を中心に行っています。お客様との双方向のコミュニケーションを大切にし、お客様からいただくお声を真摯に受け止め、お客様視点で考え行動し、常にお客様のさらなる満足向上に努めることを基本方針としています。そして、国際規格ISO10002に適合した苦情対応マネジメントシステムを構築し、PDCAサイクルによる商品、サービスおよび苦情対応プロセスの継続的な改善を目指して、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〉



すべての赤ちゃんのために

ピジョンは、「すべての赤ちゃんがよりよく哺乳できること」を追求し、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むなど、低出生体重児や障害をもつ赤ちゃんの体への負担を最小限に哺乳できる専用の商品をご用意してきました。「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、「口唇口蓋裂児用哺乳器」では乳首の構造や形状、ボトルにも工夫を施しています。
低出生体重児の中でも、特に飲む力の弱い、弱吸啜の赤ちゃんには乳首のやわらかさを調整した「弱吸啜用乳首」で母乳やミルクをしっかり飲める工夫がされています。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、ピジョン商品の強みにつながっています。

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

環　境
Environment

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遵守はもちろん、省エネ体制の整備など、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います。

環境マネジメントシステム

ピジョングループは、国際的にビジネスを展開するグローバル企業として、多くの事業所および関連会社が環境マネジメントシステム規格「ISO 14001」の認証を取得しています。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〉

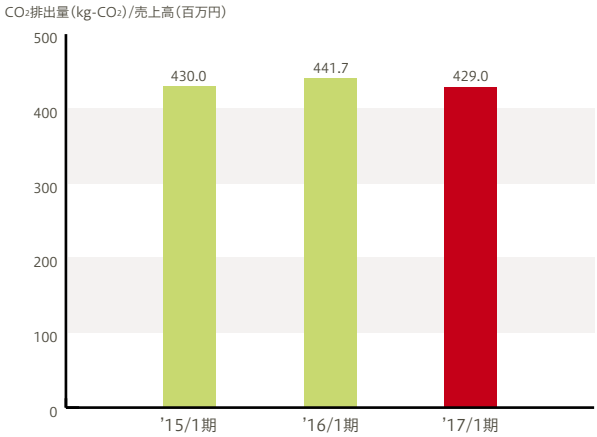
事業所・会社名	所在地	認証取得年
PIGEON INDUSTRIES（THAILAND）CO., LTD.	タイ	2000年
ピジョン（株）筑波事業所	茨城県	2001年
THAI PIGEON CO., LTD.	タイ	2002年
PHP兵庫（株）	兵庫県	2006年
PIGEON MANUFACTURING（SHANGHAI）CO., LTD.	中国	2016年

気候変動緩和・生物多様性など

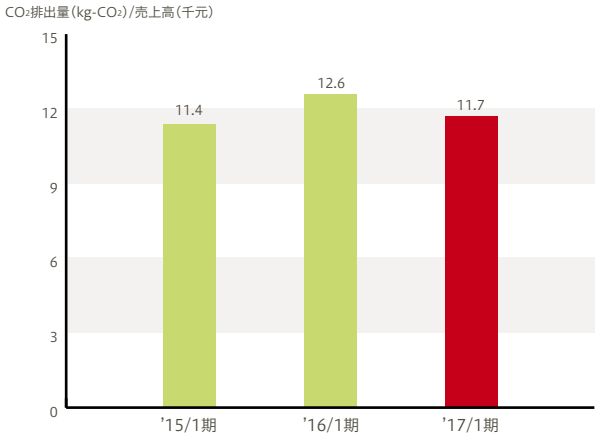
ピジョングループでは、気候変動の緩和や生物多様性に配慮すべく、直接・間接的な温室効果ガス排出量を特定し、節電に努めています。これまで各工場にて算出し削減に努めていた温室効果ガス排出量を全社共通の算式に統一し、CO_2削減・節電に向けた管理体制を強化しました。また中国の生産拠点では、まだ規模は小さいものの、太陽光発電や風力発電の最大限活用、光触媒の塗料の使用、「環境にやさしい工場」をテーマに掲げて取り組んでおり、全LED化による節電も進めています。

〈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.）



持続可能な資源の利用

ピジョンが使用している化学物質には、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・シリカゲルから作られるシリコンゴムを使用することで、持続可能な資源の利用に努めています。

〈原料の仕入量〉

'17/1期	PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.	THAI PIGEON CO., LTD.
シリコン仕入量(トン)	448	378
PPSU仕入量(トン)	96	216

哺乳器などの原料に使われるプラスチック(PPSU)

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・素材の選定は人体に影響のない食品添加物をベースにするなど、非常に厳格かつ慎重に行っています。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、ゴミの廃棄量ならびにゴミ焼却炉の稼働時間の削減にも努めるなど、汚染の予防に努めています。
海外の生産拠点においても、例えばタイでは、同国の有害物質法（Hazardous Substance Control Act, HSCA）に準拠した委託会社での廃棄を進めるなど、グループを挙げて汚染の予防に努めています。

環境機会

ピジョンでは、過去31年間にわたり継続して実施している「赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーン」（詳細は、「地域活動」）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をも果たしています。
これまでの31年間で、国有林・私有地を合わせた総面積42.65ヘクタールの土地に、13万本超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

赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーン

地域活動（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。事業のグローバル展開がますます進む中で、グローバル規模でこの基本的な考え方に則り、地域コミュニティ文化の保護・振興・教育、地域の雇用創出、雇用促進、技能開発に貢献し、各地域の発展に寄与しています。またコミュニティにおける富および所得の創出も事業を通じて実現しています。

国内

・育樹キャンペーンの環境効果

1986年にスタートした「ピジョン赤ちゃん誕生記念育樹キャンペーン」では、1987年より茨城県常陸大宮市（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」で毎年植樹活動を行っており、2017年で31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ことと、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、継続的に実施することで人々の環境保全への関心の向上にもつなげています。これまでの約30年間で、総面積は東京ドーム8個分以上、13万本以上の苗木を植えました。

・子どもの創造性育成を支援

ピジョンは、次世代を担う子どもたちが未来の科学の夢を自由な発想で表現する絵画コンテスト「未来の科学の夢絵画展」を応援しています。ピジョンは、公益社団法人発明協会が毎年開催するこの絵画展の「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、創業者の故・仲田祐一が幼児の創造性育成のために同協会へ寄贈した基金から、「仲田祐一奨励金」を、毎年同協会を通して贈呈しています。

未来の科学の夢絵画展　入賞作品

・授乳期の女性を支援する活動

授乳期のママと赤ちゃんに携わる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2015年12月に発足。授乳の大切な5つのポイントをまとめた「しあわせ授乳サポートBOOK」を無償で配布するなど、「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。

・学生への奨学金を支給する活動

2014年に一般財団法人として設立したピジョン奨学財団は、2016年7月、公益財団法人に認定されました。誰もが安心して出産し、子育てができる社会の実現とお母さんと赤ちゃんの健やかな生活、成長の一助となることを目指して、将来新生児科、小児科又は産科を志す学生（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）に対して返済の必要のない奨学金を支給する活動をしています。

海外

ピジョングループでは、「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」という考えに立って海外事業を展開しており、地域コミュニティの生活向上に向け、教育・文化面でコミュニティへの社会的投資を行っています。

・小学校の校舎寄贈

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年の四川大地震を機に、PIGEON（SHANGHAI）CO., LTD.が支援の一環として、2009年に四川省芦山県で「貝親（ピジョン）希望小学校」が開校しました（2013年の四川地震の際には、再建費用を寄付）。2010年には青海省互助県にて校舎を、2011年には新疆ウイグル自治区に幼稚園園舎を、そして2012年には貴州省玉屏侗族自治県に校舎を、と毎年1校のペースで寄贈し、その数は、現在取り掛かっている小学校も含め計9校になっています。こうした事業は中国政府からも高く評価され表彰されているほか、希望小学校の教師・生徒等との交流も継続しています。

公正な事業慣行（お取引先の皆様のために）

公正なお取引に向けて

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、日本国内ではドラッグストア、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、海外では育児用品を中心にデパート、ベビー専門店、薬局など、多岐にわたっています。また子育て支援事業では、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。

お取引先の皆様はピジョングループの重要なパートナーであり、お取引先様の理解・協力を得て初めて、サプライチェーン全体として社会的責任を推進できると考えています。すでにすべてのお取引先様に、反社会的勢力との取引が行われていないことを確認いただいており、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、お取引先様にも法令遵守の必要性をご理解いただけるよう、毎年2～3回サプライヤー報告会を実施して当社の方針等を共有しています。

「ピジョン・パートナーズライン」（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」を設置していますが、これと同様のシステムをお取引先様にまで拡大した「ピジョン・パートナーズライン（お取引先様コンプライアンス 通報・相談窓口）」を2008年に開設しています。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）する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た場合に、その通報・相談窓口としてご利用いただけるようにしています。

財産権の尊重

当社では、開発の視点から特許侵害等を防止するため、中央研究所に知財関連部署を設け、グローバルに知財関連を管轄しています。加えて、偽造品問題などが多い中国においては、PIGEON（SHANGHAI）CO., LTD.に法務部を設置し、中央研究所の知財関連部署と連携しながら知的財産を含む財産権の尊重に努めています。

責任ある政治的関与と公正な競争

当社では、過度な政治的関与は行っていません。また取引先とは常に対等な立場で常に「Win-Win」の関係構築を心掛けています。さらに行政等との関係においても、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、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。

取引先との商談の様子

労働慣行（従業員のために）

人的資本：働きやすい環境と風土づくり

ピジョンでは、「企業価値は、社会・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、制度の充実等で環境整備を図ると同時に、働きやすい職場の風土づくりに努めています。

残業対策

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、さらに「19時退出（退社）ルール」「ノー残業デー（週１日）」を設置し、従業員の長時間労働の抑制とワークライフバランスを推進することにより労働生産性を高めるための施策を実施しています。

目標管理制度

『Pigeon Way』はグループ全体に広く浸透しており、日本、シンガポール、タイ（PIGEON INDUSTRIES（THAILAND）CO., LTD.）、ランシノ社においては、個々人の目標管理制度に『Pigeon Way』に基づく行動評価軸の実施が組み込まれています。今後、他拠点においても目標管理制度へ組み込んでいきます。

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。人員構成についても、性別、国籍、年齢、雇用形態、所得など、社員のさまざまなバックグラウンドを基とした違いを企業内に取り入れ活用することで組織力が強化されると考え、ダイバーシティの活用を推し進めています。

研修制度／グローバル人材育成

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。2017年１月末現在では42名が受講し、グローバルで活躍できる人材の育成に努めています。
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していることで、離職率は低水準で推移しています。将来を見据えて、選抜社員向けには多国籍社員参加型研修「グローバル・リーダーシップ・プログラム」も実施しています。

〈「グローバル・リーダーシップ・プログラム」参加者数〉　（単位：名）

年度	’14/1期	’17/1期	’19/1期（予定）
「グローバル・リーダーシップ・プログラム」参加者数	19	18	20

グローバル・リーダーシップ・プログラム

女性の活躍促進支援の強化

「World class business excellence」を追求する当社にとって、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は、特に重要な課題です。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、その後も「女性の活躍促進」や「男性の育児参加促進」の観点でさまざまな育児制度を制定しています。特に女性の活躍推進に関しては、「両立支援制度の拡充」「職場の意識改革」「女性の気持ちとスキルをバックアップ」を三本柱として掲げ、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。女性活躍推進のための行動計画（2016年4月～2018年1月末）においては、①男性の両立支援制度利用者を10名以上にする②男性社員の育児休職中の意識を向上させる③在宅勤務制度の利用状況、成果を把握し、改善する④安心して出産・育児・復職ができる環境を整備する⑤本社に続き中央研究所にも授乳室を設置し授乳中の社員が利用できるような環境を整えるの5つを目標に掲げ、取り組みを推進しています。
また、女性管理職の育成にも注力しており、女性管理職比率の向上を目指します。

〈外部団体 NPO法人J-Win活動への参加〉

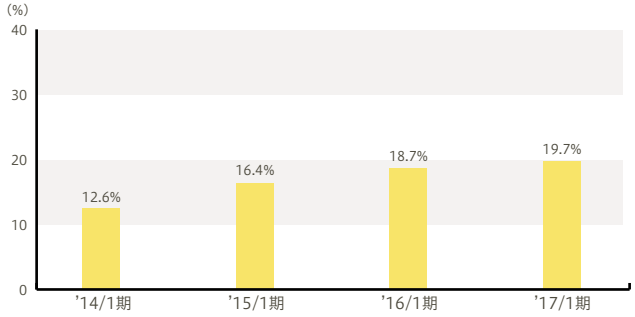
’16/1期	’17/1期	’18/1期(現在)	合計
6名	6名	6名	18名

J-Win…ダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する団体

〈在宅勤務制度利用実績〉

’16/1期	’17/1期	’18/1期(現在)
4名	8名	9名

〈女性管理職の比率〉



子育て支援への取り組み

ピジョンでは子育てに携わる企業として、従業員の出産・子育て支援のための制度拡充を進めてきました。育児休業に関しては、1990年の「育児休業法」制定以前から1年間の休業を可能とした制度を構築しており、1999年には東京都より両立支援賞を受賞しています。2006年には、男性社員の育児休業取得促進を目的に、1カ月間有給での育児休職を取得することができる制度「ひとつきいっしょ」を新設し、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へと大きく変化しました。この制度の取得率は、2015年から2年連続で100%となっています。

また、子育て中の女性社員の労働環境整備を目的に2015年より「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）」の設置を進め、当社社員のみならず、地域・社会貢献活動の一つとして、近隣に勤務・居住するママと赤ちゃんの利用も可能にしています。

男性社員の育児休業「ひとつきいっしょ」の記録

本社の授乳・さく乳室「Lactation Lounge」

世界各国でも、出産後の女性の復職支援を目的として、一般企業内など、さまざまな場所で「授乳・さく乳室」の設置支援を行っています。その数は、世界15カ国約5,000カ所に上っています（2017年5月現在）。

この他にも、不妊治療を目的とした休職制度「ライフ・デザイン休職」の運用を開始し、現在では不妊治療だけでなく、養子縁組制度利用に対しても要件を拡大いたしました。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。

フィリピンでの授乳室

パナマでの授乳室

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、PHP兵庫（株）、THAI PIGEON CO., LTD.、PIGEON INDUSTRIES（THAILAND）CO., LTD.、PIGEON MANUFACTURING（SHANGHAI）CO., LTD.、PIGEON INDUSTRIES（CHANGZHOU）CO., LTD.においては、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「OHSAS 18001」に適合した体制を構築し、認証を取得しています。

人権

人権の尊重に関する方針

ピジョングループでは、各人が仕事をする際には、経営理念の「愛」、社是の「愛を生むは愛のみ」を常に大切にしています。また、社員一人ひとりが大切にする「基本となる価値観」の一つに「誠実」を掲げ、その中で「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。

差別および社会的弱者、市民的および政治的権利、経済的、社会的、文化的権利

ピジョングループは、社会的少数および弱者の権利についても尊重し、障がい者雇用も積極的に進めています。市民的および政治的権利についても社員との対話を図り、その権利を尊重しています。

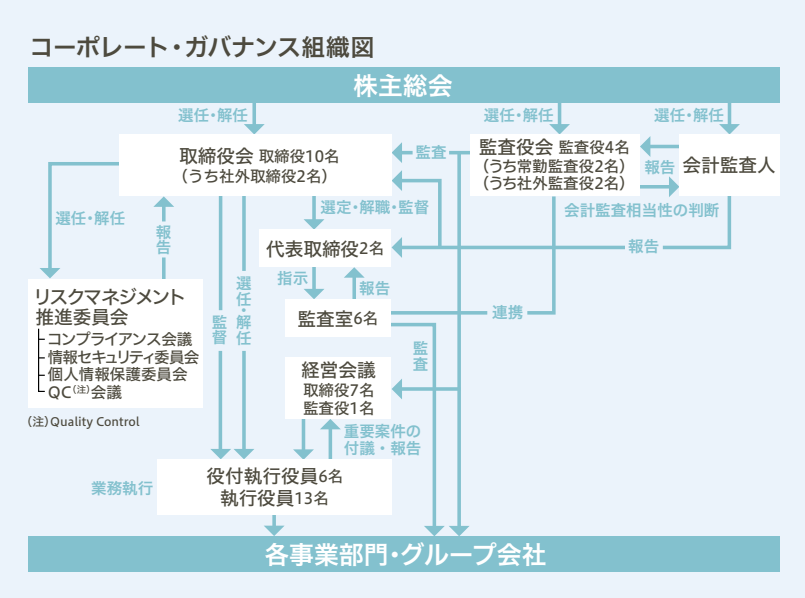
労働における基本的原則および権利

労働面については、コンプライアンス委員会を中心に、コンプライアンスの徹底に努め、国内外における労働者の権利・人権を尊重しています。また、安全衛生、職場環境に関する方針は徹底しており、正社員・非正規社員問わず、また日本・海外問わず、その方針が実施・維持されています。

企業統治（コーポレート・ガバナンス／コンプライアンスについて）

コーポレート・ガバナンス体制

現在の経営体制は取締役10名（うち、社外取締役は2名）、監査役4名（うち、社外監査役は2名）となっています。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、経営の意思決定を合理的かつ効率的に行うことを目指しています。また、2000年より業務執行機能を強化するために業務の執行責任を担う執行役員制度を導入し、さらに2012年4月には、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にするため、委任型執行役員制度を導入しています。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、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、社外取締役および社内、社外双方の監査役の活発な意見を引き出す運営を行い、業務執行の管理監督機能を強化しています。社外取締役は、当社の経営戦略に対する助言等を行い、意思決定の客観性およびコーポレート・ガバナンスの向上のための役割を担っています。
また、取締役社長を議長とする経営会議を原則毎週開催し、現場に立脚した視点で課題の早期解決を図っています。本会議には監査役も出席し、意見を述べるなど経営監視機能の充実に努めています。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。そしてまた、取締役社長と定期的にミーティングを行い、会社の重要な課題等についての報告を受けるとともに、社内から聴取した情報等について、監査役からフィードバックをする等の意見交換も行っています。
なお、当社は、社外取締役および社外監査役との間において、会社法第427条第1項の規定に基づき、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく社外取締役および社外監査役の損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額です。
また、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、社外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サイクルにより実施されています。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。
監査役、監査室および会計監査人は、定期的な報告会のほかに必要に応じて随時情報交換、意見交換を行うなど、相互に連携を図っています。2017年1月期の当社の会計監査業務を執行した公認会計士は指定社員業務執行社員加藤真美氏、指定社員業務執行社員田所健氏であり、PwCあらた有限責任監査法人に所属しています。



取締役会と社外取締役

取締役会は、社外取締役および社内、社外双方の監査役の活発な意見を引き出す運営を行い、業務執行の管理監督機能を強化しています。社外取締役は、当社の経営戦略に対する助言等を行い、意思決定の客観性およびコーポレート・ガバナンスの向上のための役割を担っています。当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化と企業価値の向上を目的に、2015年4月に初めて社外取締役を1名選任し、2016年4月からは社外取締役2名体制としています。両名には社外取締役としての職務を適切に遂行いただいていますが、新田孝之氏からは経営コンサルティング会社および投資運用会社で培った豊富な経験と企業経営に関する高い知見を基に、株主重視の経営を行うための多くの助言を、鳩山玲人氏からは事業会社における海外事業戦略とその実行にあたってのマネジメントに関する豊富な経験と高い知見からグローバル展開を行うための多くの助言をいただいています。

監査役会と社外監査役

監査役は、監査の方針、業務の分担等に従い取締役会等重要会議への出席、取締役からの聴取や重要決議書類等の閲覧、業務および財産の状況の調査等により厳正な監督監査を実施しています。当社は、監査役会設置会社として外部からの経営監視機能を果たすため、社外監査役2名を選任しています。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、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、大学院教授兼公認会計士の西山茂氏と、弁護士の出澤秀二氏の両名で、ともに独立性が高く、専門的な知見を背景に、コンプライアンスのみならず、企業価値を高めるためにも職務を遂行していただいています。具体的には、取締役会に出席し、また、代表取締役その他の取締役と面談するなどして質問や意見を述べ、独立の立場から客観的な視点に基づき、監査役の法的な役割である適法性について監査するにとどまらず、経営判断に対する妥当性についてもアドバイスするなどモニタリング機能を十分果たしています。

コンプライアンス／コンプライアンス体制

ピジョングループのコンプライアンス体制は、私たちの“心”と“行動”の拠り所であり、すべての活動の基本となる『Pigeon Way』のもと、当社グループにおけるコンプライアンスを横断的に統括するため、人事総務担当取締役を議長とする「コンプライアンス会議」によって横断的に統括されています。さらに、コンプライアンス経営を実践するために普遍的な企業倫理指針を定め、それに基づき、当社グループ社員一人ひとりが、すべての法令、社会規範およびその精神を遵守し、より高い倫理観を持って誠実に行動する行動規範を宣言し、ステークホルダーからの厚い信頼を得るための指針としています。また、企業の理念と経営者の価値観をグループ会社のすべての社員に伝え続けることが重要であると考え、代表取締役はじめ役員全員が率先垂範してその精神の徹底を図ることとしています。なお、連結子会社に対しては、経営企画本部が監視、報告体制の確保という観点から現状を検証することが可能な体制を整備し、グループ横断的な対応をしています。
また、コンプライアンスの教育についてはe-ラーニング、海外グループ会社における企業倫理教育の実施などにより実効性を高めています。さらに、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、その考え方、対応方法等を理解する目的で全社員に向け「ピジョンコンプライアンス通信」を月1回配信しています。これと併せ、コンプライアンスに対する社員の意識および知識を把握し、コンプライアンスリスクの芽を早めにつむことを目的としてアンケート形式にて回答する「コンプライアンスセルフチェック」も実施しています。このコンプライアンスセルフチェックをもとに、管理職が自部署におけるコンプライアンス自主点検を行い、コンプライアンスミーティングを開催するなど職場での教育および啓発に努めています。
さらに、社内通報制度として「スピークアップ窓口」を、取引先通報制度として「ピジョン・パートナーズライン」を設置しています。社内外で問題が発見された場合には、その連絡者・相談者の保護を十分に配慮した上でコンプライアンス会議にて対応を検討し、事実関係の調査を進めるなど問題点の早期解決を図る体制を整えています。また、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につきましては、毎年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 （2017 年 5 月 31 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

代表取締役社長
山下 茂

取締役副社長
北澤 憲政

中国事業本部長
兼 海外事業本部担当

取締役専務執行役員
赤松 栄治

経営企画本部担当
兼 経理財務本部担当
兼 人事総務本部担当
兼 監査室担当

取締役常務執行役員
板倉 正

お客様コミュニケーション本部担当
兼 開発本部担当
兼 品質管理本部担当
兼 ロジスティクス本部担当

取締役上席執行役員
倉知 康典

ヘルスケア・介護事業本部長
兼 ピジョンタヒラ㈱代表取締役社長
兼 国内ベビー・ママ事業本部担当
兼 子育て支援事業本部担当

取締役上席執行役員
Kevin Vyse-Peacock

LANSINOH LABORATORIES, INC.
代表取締役社長

取締役（社外）
新田 孝之

取締役（社外）
鳩山 玲人

常勤監査役
甘利 和久

常勤監査役
岩本 忍

監査役（社外）
西山 茂

監査役（社外）
出澤 秀二

執行役員

橋本 伸行	上級執行役員 国内ベビー・ママ事業本部長
仲田 祐介	上級執行役員 海外事業本部長 兼 PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. 代表取締役社長
小原 裕子	お客様コミュニケーション本部長
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
田島 和幸	品質管理本部長
鶴 孝則	子育て支援事業本部長 兼 ピジョンハーツ(株)代表取締役社長
西本 浩	ロジスティクス本部長
石上 光志	ピジョンタヒラ(株)専務取締役
賀来 健	PIGEON MANUFACTURING（SHANGHAI）CO., LTD. 代表取締役社長
松島 浩司	LANSINOH LABORATORIES, INC. 取締役

経営陣による営業・財務の分析と評価（MD&A）

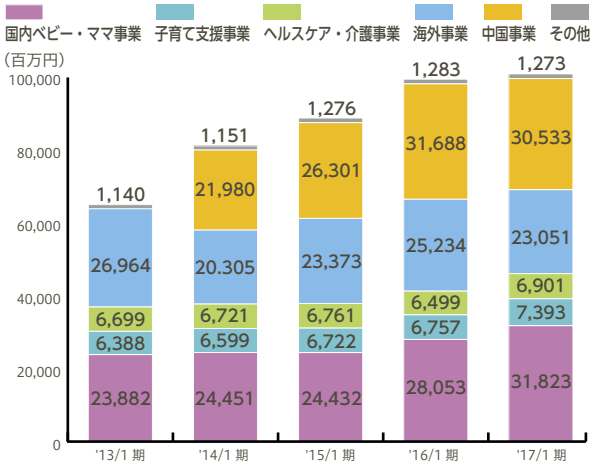
セグメント別 売上・総利益（率）

（百万円）

	'17/1 期 実績		
	売上高	構成比	総利益率
連結実績	**94,640**	**100.0%**	**47.2%**
国内ベビー・ママ事業	31,823	33.6%	47.0%
子育て支援事業	7,393	7.8%	10.6%
ヘルスケア・介護事業	6,901	7.3%	31.4%
海外事業	23,051	24.4%	55.6%
中国事業	30,533	32.3%	44.6%
セグメント間取引消去	△6,337	△6.7%	—
その他	1,273	1.3%	15.6%

（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。

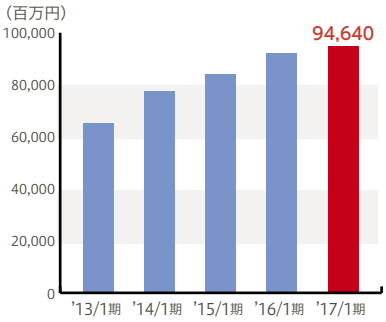
セグメント別 売上高の推移



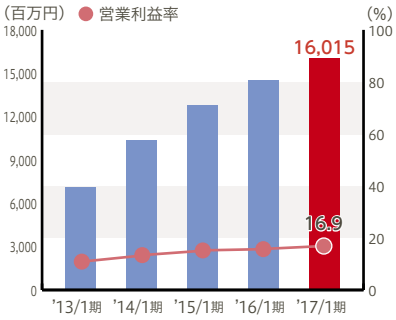
（注）2015 年 1 月期より、「海外事業」から「中国事業」を分離しています。なお、2014 年 1 月期の数値は、当該変更後のセグメント区分に組み替えた数値で表示しており、2011 年 1 月期から 2013 年 1 月期までの「海外事業」の数値は、「中国事業」と「海外事業」の合算値となっています。

（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。

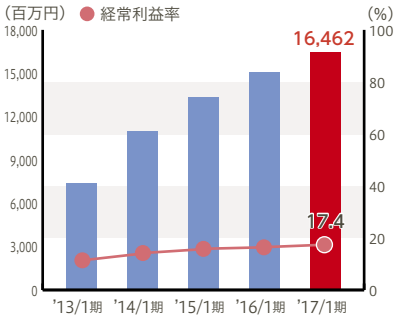
売上高



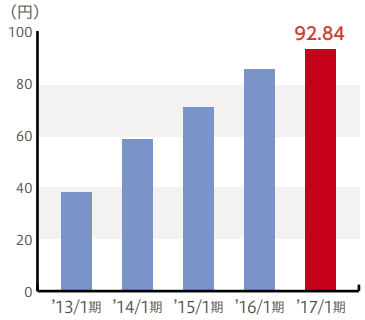
営業利益／営業利益率



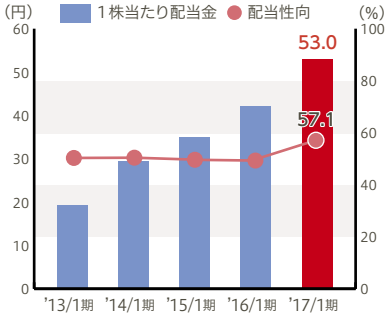
経常利益／経常利益率



1株当たり当期純利益（EPS）

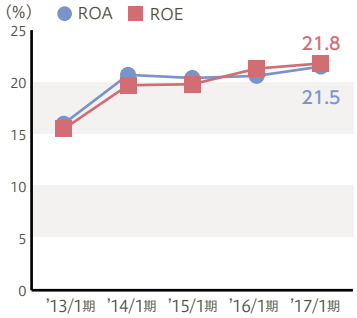


1株当たり配当金／配当性向



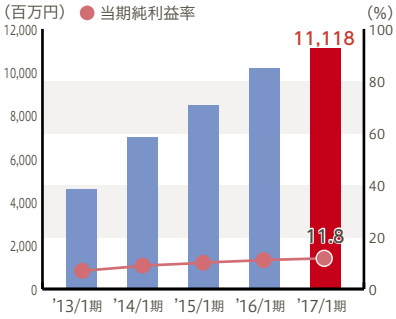
（注）2013 年 8 月 1 日を効力発生日として、普通株式 1 株につき 2 株の割合で、また 2015 年 5 月 1 日を効力発生日として、普通株式 1 株につき 3 株の分割で、株式分割を行っています。2013 年 1 月期期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出しています。

ROA／ROE

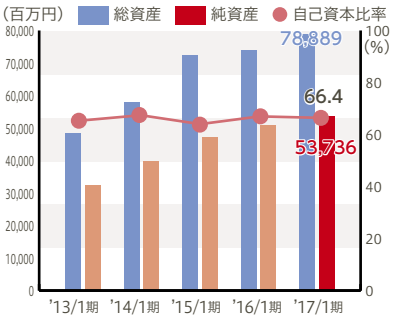


（注）ROA は総資産経常利益率、ROE は自己資本当期純利益率で、分母は期首・期末平均

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、年度当初から個人消費動向など一部に弱さが見られたものの、全体では緩やかな回復基調が続いています。一方、中国における経済成長の鈍化、英国のEU離脱問題などにより、新興国を含めた世界経済の不確実性が高まるとともに、米国大統領選後の為替市場の不安定な状況が継続しています。

このような中、当社グループは「第５次中期経営計画（2015年１月期～2017年１月期）」において、スローガンを“Pursuing world class business excellence, think globally, plan agilely, and implement locally.”と掲げ、その最終年度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きました。

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、円高・ドル安の為替の影響を受けたものの、訪日客のインバウンド消費の拡がり等による国内ベビー・ママ事業の業績拡大により、946億40百万円（前期比2.6%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108.77円（前期は121.10円）、１中国元16.35円（前期は19.22円）です。

▶ 損益分析

売上原価は、売上原価率が前期比で0.2ポイント改善し、499億51百万円（前期比2.2%増）となりました。その結果、売上総利益は446億88百万円（前期比3.1%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、市場調査費や人件費の減少により286億73百万円（前期比0.5%減）となりました。営業利益は160億15百万円（前期比10.3%増）、営業利益率も16.9%と前期比1.2ポイントの上昇となりました。営業外損益では、金融収支が75百万円の減少となったことなどから経常利益は164億62百万円（前期比9.2%増）となりました。退職特別加算金を２億39百万円、特別損失として計上したものの、親会社株主に帰属する当期純利益は111億18百万円（前期比9.0%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、318億23百万円（前期比13.4%増）となりました。セグメント利益は、哺乳器等の増収効果により、前期実績を大きく上回る62億44百万円（同42.4%増）となりました。

▶ 子育て支援事業

売上高は73億93百万円（前期比9.4%増）となりました。セグメント利益は増収に伴う売上総利益の増加や販売費及び一般管理費の効果的な使用により、２億11百万円（同41.9%増）となりました。

▶ ヘルスケア・介護事業

売上高は、おしりふき、からだふき、スキンケア、食事・口腔の重点カテゴリが牽引し69億１百万円（前期比6.2%増）、セグメント利益は、増収に加え、事業運営体制の効率化を図り、販売費及び一般管理費を削減したことなどにより、５億４百万円（同258.6%増）となりました。

▶ 海外事業

円高傾向が一層強まったこともあり、売上高は230億51百万円（前期比8.6%減）、セグメント利益は53億52百万円（同4.1%減）となりました。

連結子会社ランシノ社を中心に事業を展開する北米・欧州においては、主力である乳首クリームや母乳パッド、さく乳器等の母乳関連用品が順調に売上を拡大しています。また、新たな取り組みとして行っている中国（LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI）での販売も好調に推移しました。

▶ 中国事業

売上高は年初からの円高・中国元安傾向が続いたことに加え、日本で販売している商品の並行輸入の影響等により、売上高は現地通貨ベースでは伸長したものの、305億33百万円（前期比3.6%減）となりました。セグメント利益は、83億55百万円（同2.7%減）となりました。

▶ その他

売上高は12億73百万円（前期比0.8%減）、セグメント利益は1億62百万円（同7.1%増）となりました。

財政状態に関する分析

▶ 資産

資産残高は、788億89百万円となり、前期末と比べ49億46百万円（前期末比6.7%増）の増加となりました。流動資産は63億31百万円増加（同12.9%増）、固定資産は13億84百万円（同5.5%減）の減少となりました。流動資産の増加の主な要因は、商品及び製品が8億18百万円（同13.3%減）減少したものの、現金及び預金が57億54百万円（同23.7%増）、受取手形及び売掛金が22億32百万円（同16.1%増）増加したことによるものです。

固定資産の減少の主な要因は、建物及び構築物が3億82百万円（同5.2%減）、機械装置及び運搬具が5億28百万円（同8.4%減）減少したことによるものです。

▶ 負債

負債残高は、251億52百万円となり、前期末と比べ20億2百万円（前期末比8.6%増）増加となりました。流動負債は71億58百万円増加（同50.3%増）、固定負債は51億56百万円減少（同57.8%減）となりました。

流動負債の増加の主な要因は、支払手形及び買掛金が11億14百万円（同29.8%増）、1年内返済予定の長期借入金が40億71百万円（同438.4%増）増加したことによるものです。

固定負債の減少の主な要因は、長期借入金が50億円（同100.0%減）、退職給付に係る負債が3億4百万円（同69.9%減）減少したことによるものです。

▶ 純資産

純資産残高は537億36百万円となり、前期末と比べ29億44百万円（前期末比5.8%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26億82百万円（同81.0%減）減少したものの、利益剰余金が54億89百万円（同14.9%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、300億52百万円であるのに対し、有利子負債は前期末から6億9百万円（同9.7%減）減少し、総額56億99百万円となっています。当期末の自己資本比率は66.4%と高い水準を維持しています。

キャッシュ・フロー

▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果獲得した現金及び現金同等物（以下「資金」という）は、148億10百万円（前期は134億79百万円の獲得）となりました。これは主に税金等調整前当期純利益162億34百万円、減価償却費22億59百万円の増加要因に対し、売上債権の増加額29億27百万円、法人税等の支払額42億95百万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、18億54百万円（前期は33億32百万円の支出）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24億24百万円によるものです。

▶ 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、62億23百万円（前期は65億67百万円の支出）となりました。これは主に長期借入金の返済による支出8億37百万円、配当金の支払額56億22百万円等の減少要因によるものです。

▶ ROA、ROE

当社では収益性と資本効率の一段の改善を進めるため、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21.3%から0.5ポイント上昇し、21.8%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20.6%から0.9ポイント上昇し、21.5%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582億69百万円（前期は571億2百万円、計画は582億47百万円）に対し、PVAスプレッドが11.3%（前期は10.1%、計画は10.3%）となり、PVAは65億84百万円（前期は57億56百万円、計画は59億83百万円）と、前期実績、計画ともに上回りました。

また、当期のキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）は74.4日となり、前期の81.0日から6.6日改善したほか、計画の75.4日を1.0日下回り、計画も達成しました。

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まいります。
株主の皆様への利益還元に関する目標としましては、第5次中期経営計画において、ROE21%以上を掲げ、各期における前期比増配と連結総還元性向を45～50%程度とすることを定めており、株主の皆様への利益還元策の一層の充実、強化を目指してきました。
上記の方針に加え、当期が節目の第60期にあたり、2017年8月には設立60周年を迎えることを踏まえ、株主の皆様のご支援に感謝の意を表するため、当期における中間配当金については1株当たり25円（普通配当22円、設立60周年記念配当3円）を実施しましたが、当期利益計画を上回る好調な業績進捗に伴い、期末配当金については、2016年9月5日公表の配当予想である1株当たり25円（普通配当22円、設立60周年記念配当3円）に対して普通配当3円を増額した、1株当たり28円（普通配当25円、設立60周年記念配当3円）を実施しました。その結果、当期における年間配当金は、前期比11円増となる1株につき53円となりました。なお、当期の配当性向は57.1%となっています。

次期の見通し

当社グループは、2018年1月期を初年度とする「第6次中期経営計画（2018年1月期～2020年1月期）」を策定し、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～”と掲げています。この中期経営計画においては、①『Pigeon 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Vision「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”」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、中長期的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けた成長につながる土台作りを行う、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きます。この第6次中期経営計画の初年度となる次期の業績見通しにつきましては、売上高998億円（前期比5.5%増）、営業利益170億円（同6.1%増）、経常利益170億円（同3.3%増）、親会社株主に帰属する当期純利益118億円（同6.1%増）を見込んでいます。

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

連結財務データ

■ 連結貸借対照表

（百万円）

科目 ＼ 期別	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期
資産の部					
現金及び預金	10,574	13,102	21,590	24,297	30,052
受取手形及び売掛金	10,540	12,569	15,278	13,870	16,103
商品及び製品	4,816	5,350	5,899	6,146	5,328
その他流動資産	3,171	4,340	4,258	4,600	3,761
〈流動資産合計〉	29,103	35,363	47,027	48,913	55,244
有形固定資産	16,208	19,023	21,383	21,471	20,263
無形固定資産	1,176	1,441	1,724	1,346	1,106
投資有価証券	1,420	1,448	1,531	1,477	1,481
投資その他の資産合計	631	679	701	734	794
〈固定資産合計〉	19,435	22,591	25,339	25,029	23,644
〈資産合計〉	48,538	57,955	72,367	73,943	78,889
負債の部					
支払手形及び買掛金	3,864	4,518	4,462	3,743	4,857
未払金	3,179	3,401	3,778	2,147	2,477
未払法人税等	1,134	1,155	1,535	1,505	2,324
賞与引当金	606	782	783	894	929
その他流動負債	2,832	2,962	4,714	5,934	10,794
〈流動負債合計〉	11,615	12,818	15,272	14,223	21,381
長期借入金	2,204	2,011	5,928	5,000	—
その他固定負債	2,353	3,143	3,869	3,926	3,770
〈固定負債合計〉	4,557	5,154	9,797	8,926	3,770
〈負債合計〉	16,173	17,973	25,069	23,150	25,152
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	5,179
利益剰余金	22,686	26,929	31,383	36,790	42,280
自己株式	△ 450	△ 455	△ 942	△ 947	△ 948
その他有価証券評価差額金	26	30	36	32	47
為替換算調整勘定	△ 970	2,240	5,306	3,311	628
非支配株主持分	693	856	1,132	1,225	1,349
〈純資産合計〉	32,365	39,981	47,297	50,792	53,736
〈負債、総資産合計〉	48,538	57,955	72,367	73,943	78,889

（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

（%）

	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期
自己資本比率	65.3	67.5	63.8	67.0	66.4
ROA	16.0	20.7	20.4	20.6	21.5
ROE	15.5	19.7	19.8	21.3	21.8

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

■ 連結損益計算書

（百万円）

科目 ＼ 期別	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期
売上高	65,075	77,465	84,113	92,209	94,640
売上原価	37,314	43,000	45,817	48,864	49,951
売上総利益	27,760	34,464	38,296	43,345	44,688
売上総利益率	42.7	44.5	45.5	47.0	47.2
販売費及び一般管理費	20,674	24,098	25,515	28,823	28,673
営業利益	7,086	10,365	12,780	14,521	16,015
営業利益率	10.9	13.4	15.2	15.7	16.9
営業外収益	656	974	923	1,112	945
営業外費用	352	337	404	553	498
経常利益	7,389	11,002	13,299	15,080	16,462
経常利益率	11.4	14.2	15.8	16.4	17.4
特別利益	7	8	8	10	122
特別損失	26	24	167	204	350
税金等調整前当期純利益	7,369	10,986	13,140	14,887	16,234
法人税、住民税及び事業税	2,128	3,077	3,768	4,548	5,165
法人税等調整額	526	705	734	△ 124	△ 273
当期純利益	4,714	7,203	8,636	10,462	11,342
非支配株主に帰属する当期純利益	140	217	185	265	224
親会社株主に帰属する当期純利益	4,573	6,985	8,451	10,197	11,118

（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	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,656	7,930	10,135	13,479	14,810
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,848	△ 3,794	△ 3,134	△ 3,332	△ 1,854
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,149	△ 3,163	△ 150	△ 6,567	△ 6,223
現金及び現金同等物に係る換算差額	622	1,556	1,637	△ 873	△ 891
現金及び現金同等物の増減額	3,280	2,528	8,488	2,706	5,840
現金及び現金同等物の期首残高	7,293	10,574	13,102	21,590	24,297
現金及び現金同等物の期末残高	10,574	13,102	21,590	24,297	30,052

（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

	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期
当期純利益（円）	38.09	58.17	70.55	85.15	92.84
配当金額（円）	19.17	29.33	35.00	42.00	53.00
配当性向（%）	50.3	50.4	49.6	49.3	57.1
純資産（円）	263.75	325.83	385.46	413.88	437.43

（注）2013年8月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で、また2015年5月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の分割で、株式分割を行っています。2013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）

	2013年1月期	2014年1月期	2015年1月期	2016年1月期	2017年1月期
従業員数（連結）	3,304	3,458	3,617	3,743	3,739

Corporate Information
会社概要

企業データ（2017年1月31日現在）

社　　名	ピジョン株式会社
本　　社	〒103-8480　東京都中央区日本橋久松町4番4号 TEL: 03-3661-4200　FAX: 03-3661-4320 URL: http://www.pigeon.co.jp
設　　立	1957年8月15日
資 本 金	5,199,597千円
決 算 期	毎年1月31日
事業内容	育児・マタニティ・女性ケア・ホームヘルスケア・介護用品等の製造、販売および輸出入、ならびに保育事業
従業員数	（連結）3,739名、（本社）1,017名

連結対象会社（20社）（2017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.
- PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.
- PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.
- PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.
- LANSINOH LABORATORIES, INC.
- LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.
- LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA.
- LANSINOH LABORATORIES BENELUX
- LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI
- DOUBLEHEART CO. LTD.
- PIGEON INDIA PVT. LTD.
- PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.
- THAI PIGEON CO., LTD.

持分法適用関連会社（1社）

- P.T. PIGEON INDONESIA

ピジョングループの事業体制

●は生産拠点　2017年1月31日現在

国内関係会社

ピジョン株式会社

本　　社：東京都中央区　1957.8
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

子育て支援事業

●ピジョンハーツ㈱
東京都中央区　1999.2
保育、託児、ベビーシッターの派遣、幼児教育

ヘルスケア・介護事業

●ピジョン真中㈱
栃木県栃木市　2000.10
在宅介護支援サービス、介護用品の販売

●ピジョンタヒラ㈱
東京都中野区　2004.2
介護用品の販売

国内生産拠点

●ピジョンホームプロダクツ㈱
静岡県富士市　1985.10
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　2002.4
不織布関連製品の製造・販売

●PHP茨城㈱
茨城県常陸太田市　1995.1
不織布関連製品の製造・販売

海外関係会社

海外事業　北米、南米、欧州

LANSINOH LABORATORIES, INC.
アメリカ（ヴァージニア州）　2004.4
妊産婦・乳幼児用品の販売

●LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTORY AND COMMERCE LTD. CO.
トルコ　2011.11
妊産婦・乳幼児用品の製造

LANSINOH LABORATÓRIOS DO BRASIL LTDA.
ブラジル　2014.4
妊産婦・乳幼児用品の販売

LANSINOH LABORATORIES BENELUX
ベルギー　2015.5
妊産婦・乳幼児用品の販売

海外事業　東アジア（中国）

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

海外事業　東南アジア、西アジア

PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.
シンガポール　1978.2
妊産婦・乳幼児用品の販売

PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD.
マレーシア　2011.1
妊産婦・乳幼児用品の販売

●PIGEON INDIA PVT. LTD.
インド　2009.11
妊産婦・乳幼児用品の製造・販売

●PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.
タイ　1996.4
妊産婦・乳幼児用品の製造

●THAI PIGEON CO., LTD.
タイ　1990.9
妊産婦・乳幼児用品の製造

●P. T. PIGEON INDONESIA（持分法適用関連会社）
インドネシア
妊産婦・乳幼児用品の製造

中国事業　東アジア（中国、韓国）

PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.
中国（上海）　2002.4
妊産婦・乳幼児用品の製造・販売

●PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.
中国（上海）　2006.4
妊産婦・乳幼児用品の製造

●PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.
中国（江蘇省常州市）　2009.6
妊産婦・乳幼児用品の製造

DOUBLEHEART CO. LTD.
韓国　2012.8
妊産婦・乳幼児用品の販売

Corporate Information
会社概要

株式の状況（2017年1月31日現在）

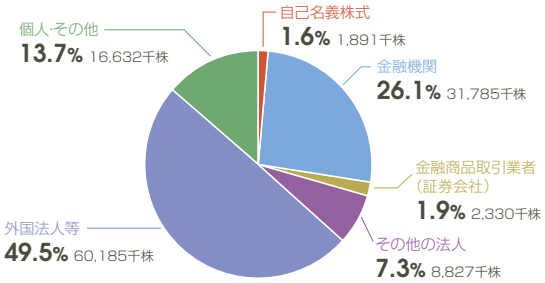
- 発行可能株式総数 …… 360,000,000株
- 発行済株式の総数 …… 121,653,486株
- 株主数 …… 16,345名
- 自己株式 …… 1,891,943株

大株主（2017年1月31日現在）

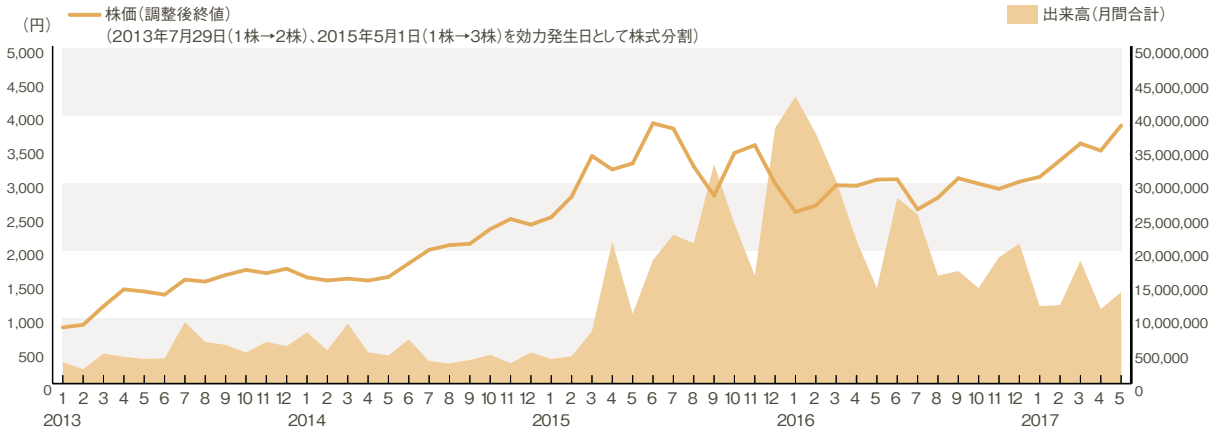
株主名（上位10名）	株式数（千株）	持株比率※（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6,071	5.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	5,169	4.3
野村信託銀行株式会社（信託口）	3,792	3.2
仲田 洋一	3,638	3.0
BBH FOR MATTHEWS ASIA DIVIDEND FUND	3,316	2.8
JP MORGAN CHASE BANK 385164	3,300	2.8
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,264	2.7
THE BANK OF NEW YORK, NON-TREATY JASDEC ACCOUNT	3,161	2.6
ワイ. エヌ株式会社	3,000	2.5
上田八木短資株式会社	2,543	2.1

※持株比率は自己株式（1,891,943株）を控除して計算しています。

株式分布状況（2017年1月31日現在）



株価・出来高の推移



弊社サイトへお越しください。
http://www.pigeon.co.jp/ir/index.html

ピジョン株式会社
（証券コード：7956）

本　社：〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号
ＴＥＬ：03-3661-4200（大代表）
ＴＥＬ：03-3661-4188（経営企画本部　IR・広報室直通）
ＦＡＸ：03-3661-4320
ＵＲＬ：www.pigeon.co.jp

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

Waterless Printing Naturals

Vegetable oil INK for waterless printing
Non VOC INK Version 2