

第7次中期経営計画 2020/12 (64期) ～ 2022/12 (66期)

ピジョン株式会社

(証券コード：7956)

代表取締役社長 北澤憲政

2020年2月13日

Celebrate babies the way they are



目次

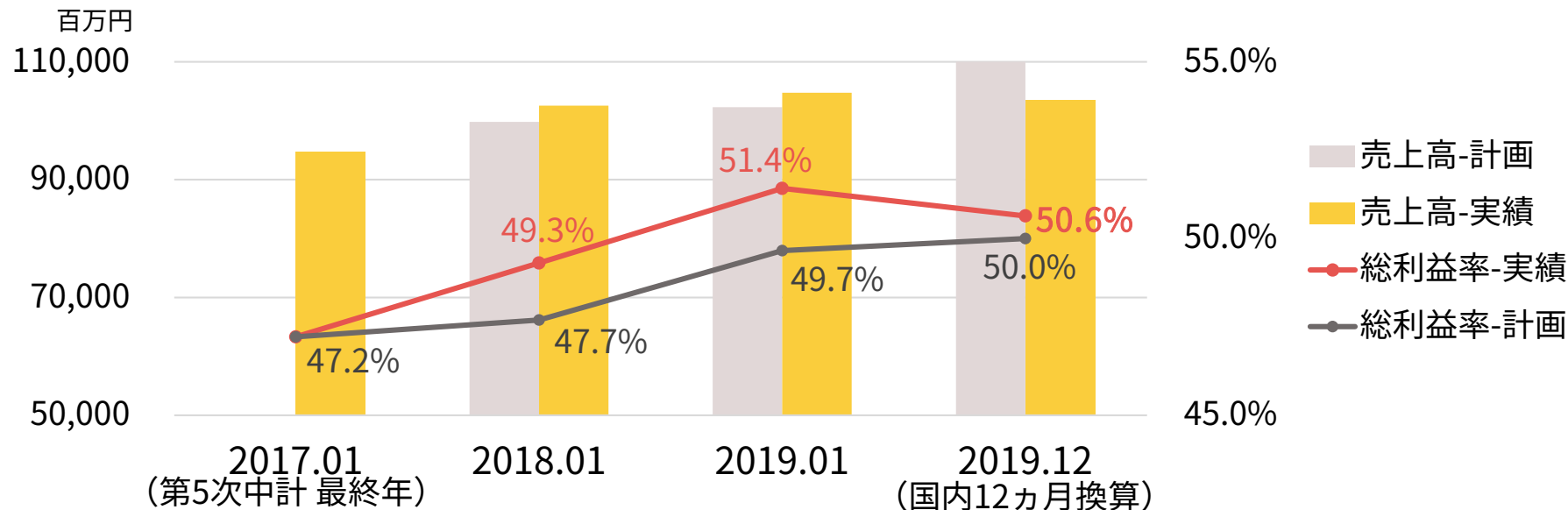
第6次中期経営計画 振り返り	P.2 - 6
第7次中期経営計画	P.7 - 33
ESG	P.34 - 37
定量目標・資本政策・長期ビジョン	P.38 - 45

Agenda

第6次中期経営計画 振り返り

第6次中期経営計画-PL実績推移

2019年1月期までは順調に伸長するも、2019年12月期で計画未達



＋：中国事業は計画通りに伸長

－：日本事業における想定以上の出生数減少、インバウンド特需の剥落
シンガポール事業におけるインド、インドネシア市場の拡販鈍化

第6次中期経営計画-成果と課題

成果

グループ売上総利益率の改善

50.6%を達成（2019/12期12ヵ月換算）

※第6次中計目標：50.0%を達成

市場環境の変化への対応準備

日本本社主導から、各エリア別事業体に
権限移譲するための体制作りに着手

課題

EC市場拡大に伴う競争激化

参入障壁低下による新規競合
小売店におけるPB品との競争

新商品立ち上げのスピード

第6次中期経営計画-成果と課題（各事業別）

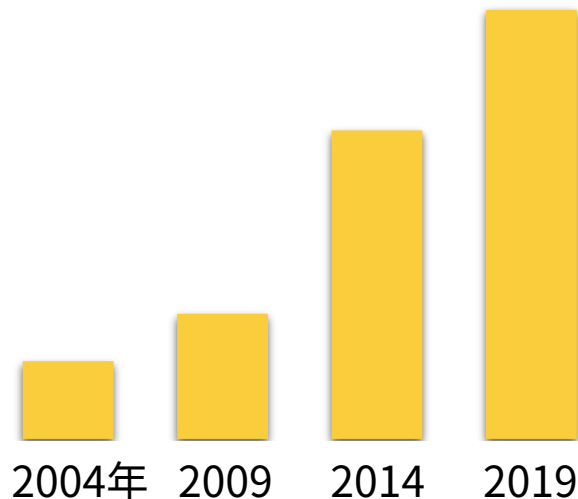
	成果	課題
日本	・ 哺乳器カテゴリーのシェア改善 ・ 大型カテゴリーの新商品投入	・ 国内市場の縮小（年5%程度を想定） ・ <u>大型カテゴリーのシェア拡大</u> （第6次中計 シェア目標25%の未達）
中国	・ EC事業の飛躍 ・ ももの葉ローションの現地生産 ・ 研究開発部門の成長（学会発表 - 肌研究）	・ <u>新世代消費者（GENERATION Z）にアプローチできるモノづくり体制</u> ・ オフラインチャネルの強化
シンガポール	・ インドネシア市場攻略準備 ↳ 工場の連結子会社化（2017年） ↳ 販売会社の設立（2019年） ・ インド：薬局ルート50,000店突破	・ <u>新興国市場に適した価格帯の商品上市</u> ・ 各国生産拠点の有効活用 ・ インド、インドネシア事業の一層の拡大
ランシノ	・ 各販売エリアでの堅調な成長 ・ US新規ルート（DME）の堅調な成長	・ さく乳器リーダーとしての地位を確立 ・ PB品の台頭によるコア商品（母乳パッド、母乳保存バッグ）のコモディティー化 ・ <u>中期的成長のための新規カテゴリー創出</u>

中国事業 - 主要成功要因 (Key Success Factors)

売上高：

15年で5.5倍

中国事業(2004-2019)



ブランドの進化



ローカルでの開発体制と
モノづくり体制の構築



権限移譲による意思決定の
スピードアップ

第7次中期経営計画

第7次中期経営計画 テーマ

中国市場での主要成功要因(KSF)をグローバルに展開し、
全地域での健全な成長と収益性のさらなる向上を目指す

ブランド戦略：

「商品を買ってもらう」から、
「当社のビジネスに共感し、選んでもらう」ブランド作り

商品戦略：

グローバルで当社の強みを活かせるカテゴリーで、成長を加速させる

地域戦略：

各地域の市場特性に合った「開発・生産・販売」サイクルを構築し、
スピードを持って実行する

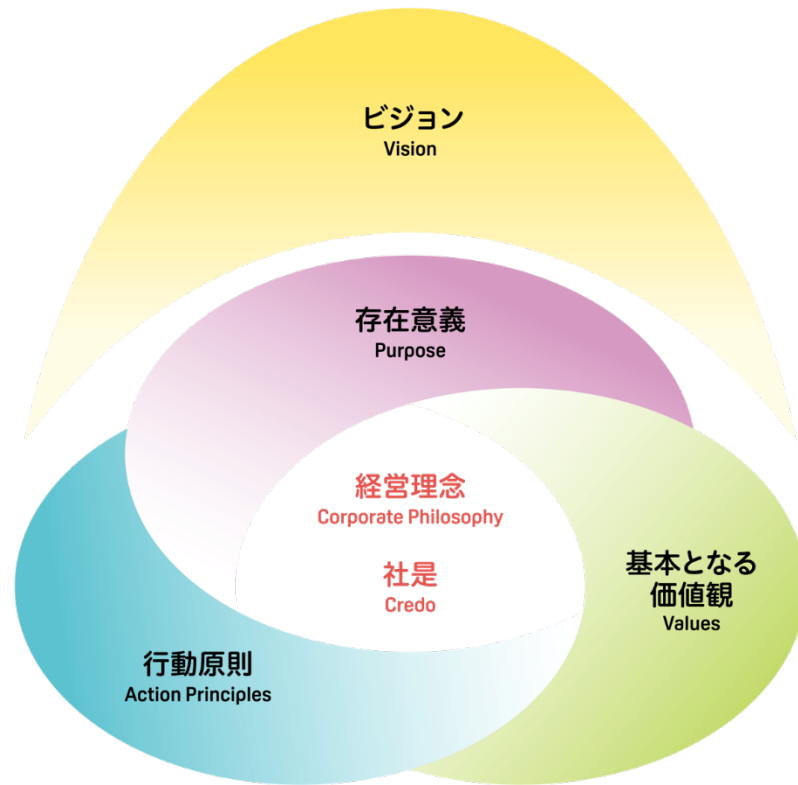


「ビジネスに共感し、選んでもらう」ブランド作り

ブランド戦略

Pigeon Way

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





赤ちゃんをいつも真に見つめ続け

この世界をもっと

赤ちゃんにやさしい場所にします

存在意義

我々が社会において存在している意味
そして果たすべき役割



Brand Promise:

**Celebrate babies
the way they are**

赤ちゃん一人ひとりが生まれ持った輝きを育む



「作られたメッセージは
私たちにとって見え透いている。
私たちが求めているのは証拠であって
レトリックではないのだ」

GENERATION Z*

ポストミレニアル世代 (90年代後半から2000年代生まれ)



「彼らは実践的で、結果主義、
実用性を重視している。
つまり、信頼性と一貫性を
求めているのだ」

GENERATION Z



Brand Promise:

**Celebrate babies
the way they are**

赤ちゃん一人ひとりが生まれ持った輝きを育む



プロダクト
サービス



人々と行動

Celebrate babies
the way they are



空間・環境
チャネル



コミュニケー
ション



シンプルで
直感的に
使える商品



粹に
とられない

**Celebrate babies
the way they are**



五感を
やさしく
刺激する
空間づくり



赤ちゃんの
ありのままの
表情を
とらえる

From

**Buying
a product**

商品を買う

To

**Buying into
a business**

ビジネスに共感して、商品を買う

グローバルで当社の強みを活かせるカテゴリーで、
事業の成長を加速させる

商品戦略

基幹商品-それぞれの強み



哺乳器・乳首

- ・ ピジョンのコアとなる基礎研究を活かした商品開発



さく乳器

- ・ 母乳育児支援に不可欠、ランシノブランドでも存在感



スキンケア

- ・ 赤ちゃんの肌に特化した研究を活かした商品開発



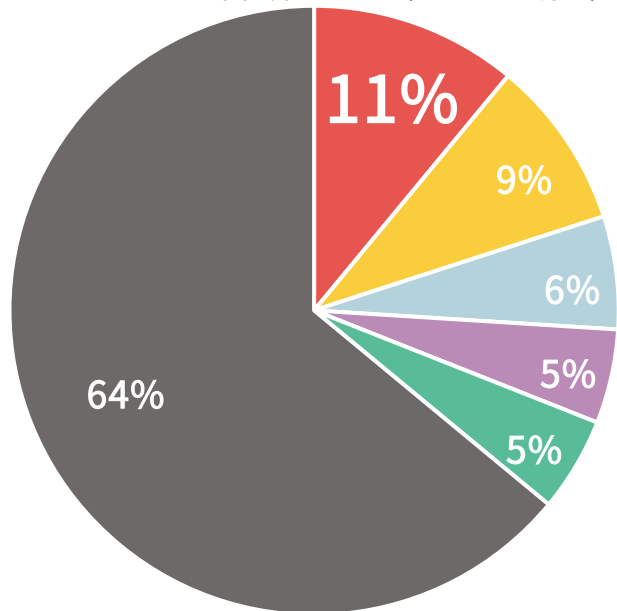
オーラルケア

- ・ 哺乳/授乳/口腔発達研究を応用した商品開発

基幹商品-哺乳器・乳首

世界中で今後もシェアを伸ばしていけるカテゴリー。
価格帯・デザインも多様化したことで、選ぶ楽しさも。

2017年世界シェア（ピジョン調べ）



■ ピジョン ■ A社 ■ B社 ■ C社 ■ D社 ■ その他

世界シェア目標

2019

⇒

2022

11.0%

12.7%

+1.7pt

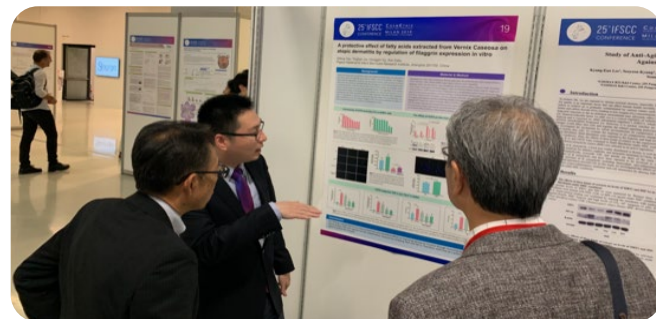


基幹商品-スキンケア

赤ちゃんの肌に特化した研究を活かした商品をグローバルに展開。
バリューチェーンを変える新製品（Ssence）も登場。



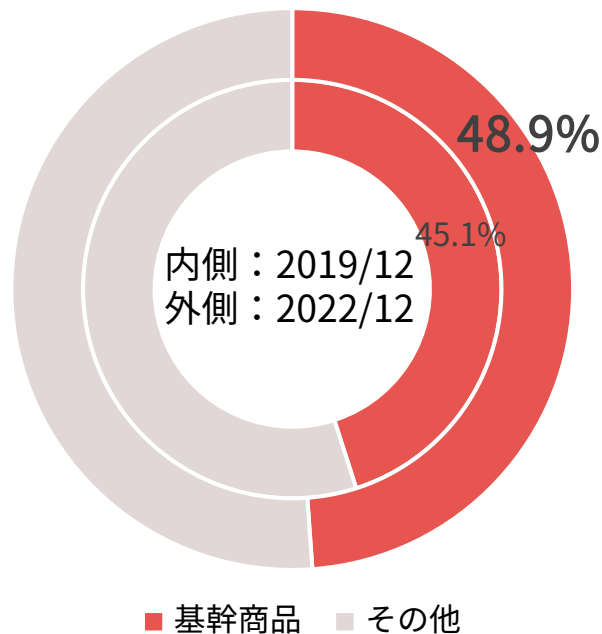
2019年10月イタリア・ミラノで開催された
IFSCC（国際化粧品技術者学会連盟）にて乳児皮膚の研究成果を発表



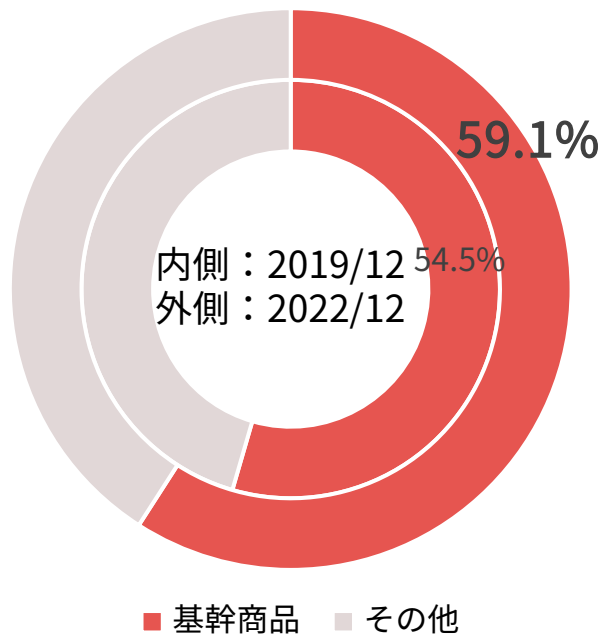
第7次中期経営計画における基幹商品カテゴリー

売上・総利益において、グループの成長に今後も大きく貢献する

売上高構成比



売上総利益構成比



基幹商品カテゴリー3カ年

売上高
CAGR9.7%

総利益
CAGR11.1%

各地域の市場特性に合った「開発・生産・販売」
サイクルを構築し、スピードを持って実行する

地域戦略

2019年からの組織デザイン

各事業がそれぞれの責任で、ビジネスをデザインする

GHO(Global Head Office)

— President

日本

中国

シンガポール

Lansinoh



事例1：電動さく乳器（アセアン・新興国） “高品質・中価格”を実現する新興国向けの商品開発

2020年
月間平均販売数
(19年比：見込)^{*1}

2.1倍以上



- ・「新興国市場」をメインターゲットにした電動タイプのさく乳器
- ・価格だけでなく、機能とデザインも魅力ある商品
- ・アジア全域、中南米等の新興国市場にも展開予定

事例 2：電動さく乳器（中国） 事業部間の“得意な事”を共有した“売れる”モノづくり

モデルQA56の
19年販売金額
(18年比) *¹

3.8倍



モデル#：QA56

- ・ さく乳器に知見のあるランシノ事業と、市場ポテンシャルの大きい中国事業の共同開発
- ・ ランシノの工場ですべて初めて生産したピジョン製品
- ・ 売れ行き好調で、19年のさく乳器カテゴリ全体の販売金額を前年比2倍以上まで伸長させた原動力

事例3：哺乳びん・野菜洗い洗浄剤（インドネシア） ピジョン品質で地場競合ブランドとも競争できるモノづくり

2019年 年間
販売数(18年比) ^{*1} **18倍** 以上



- ・タイ自社工場から調達・輸入していたものをインドネシアの現地サプライヤーからの調達に変更
- ・価格競争力が高まり、かつて4万本弱だった年間販売数が、**69万本まで急成長**
- ・自社生産にこだわらず、現地の優良サプライヤーからの商品調達も積極的に行っていく

各地域の市場特性に合った「開発・生産・販売」
サイクルを構築し、スピードを持って実行する

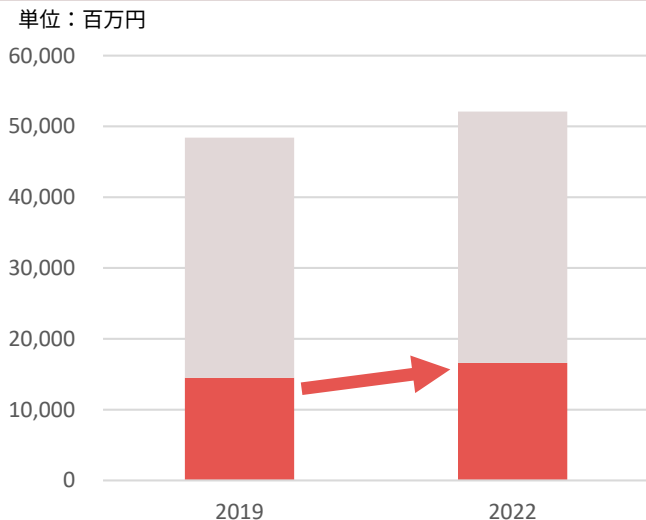
地域戦略 - 事業別

第7次中計-日本事業

重点戦略

- ベビーカー市場でトップシェア奪取*
(6次中計20% ⇒ 7次中計33.4%)
- スキンケアカテゴリ強化のための投資

売上目標



*金額ベース

事業全体
CAGR2.5%

基幹商品*
CAGR4.6%

*基幹商品のCAGRは
外部向け売上高のみ対象

ビジョンのベビーカーは
スイスイ動いてのびのび乗れる。



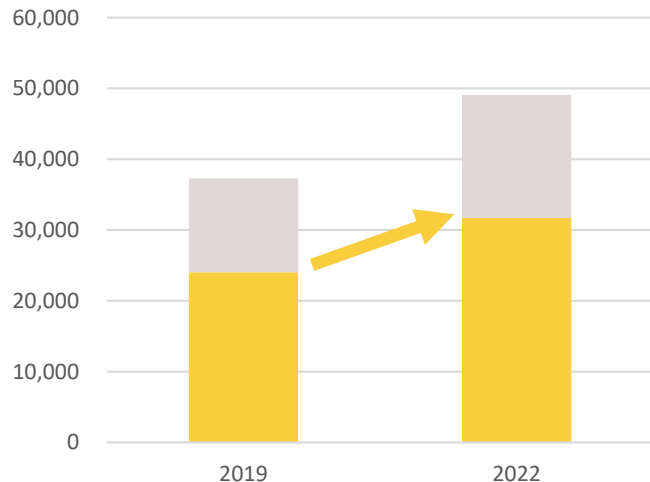
第7次中計 - 中国事業

重点 戦略

- 「こだわり」のモノづくりで高価格化
- Ssenceでの新ビジネスモデル構築
- 最新トレンドを掴むための「深圳 Creative Studio」創設

売上 目標

単位：百万円



事業全体
CAGR9.6%

基幹商品*
CAGR9.7%

*基幹商品のCAGRは
外部向け売上高のみ対象



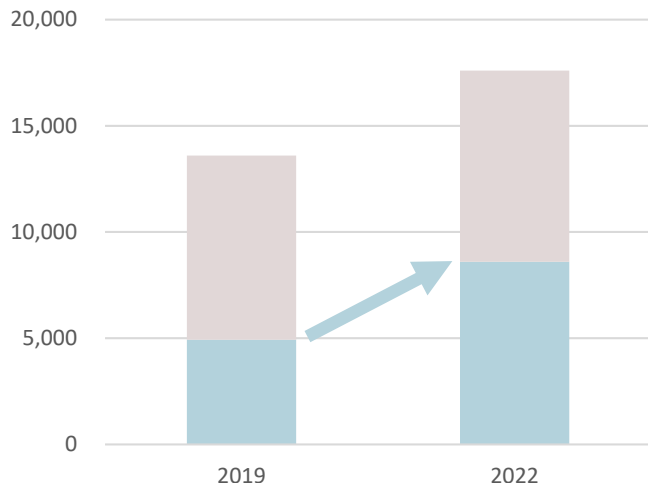
第7次中計 - シンガポール事業

重点戦略

- インドネシア工場拡大による生産能力の増強と取扱品目の拡大
- 新興市場での現地調達品の拡充（インド・インドネシア）

売上目標

単位：百万円



事業全体
CAGR9.0%

基幹商品*
CAGR20.4%

*基幹商品のCAGRは
外部向け売上高のみ対象



“Botanical Baby Skincare”

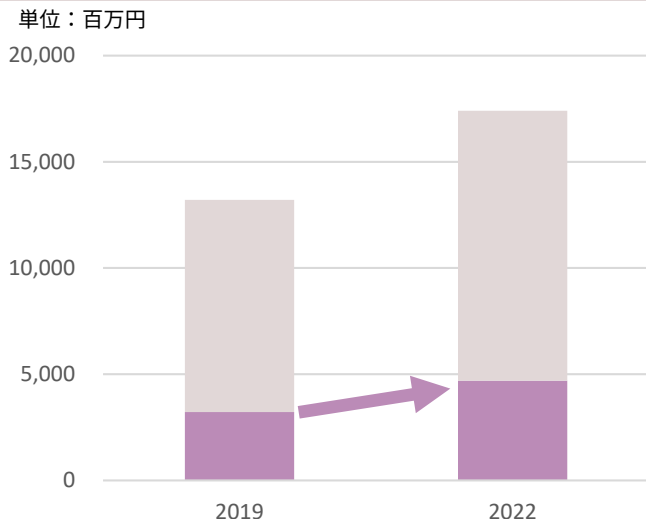


第7次中計 - ランシノ事業

重点戦略

- “Breastfeeding”から
“Maternal health*”へブランド拡張
- さく乳器リーダーとしての地位確立
(病産院向け商品、臨床研究の拡充)

売上目標



事業全体
CAGR9.6%

基幹商品*
CAGR13.4%

*基幹商品のCAGRは
外部向け売上高のみ対象



この世界をもっと赤ちゃんにやさしい
場所にするために

ESG

Pigeon Sustainable Vision

Celebrate Babies With All

私たちは、赤ちゃんを真に見つめ続け、

この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために存在します。

事業活動を行うすべての国・地域において、環境負荷を減らし、赤ちゃんとお母さんを取り巻く社会課題の解決をすることで、企業として持続的な成長を目指します。

そして、ステークホルダー皆さまとともに、赤ちゃん一人ひとりが持つ好奇心と成長する力を尊重し、多様な価値が共鳴し合う、自由で喜びにあふれた未来を創造していきます。

Sustainable Vision “Celebrate Babies With All”の3つの大きな目標

3つの大きな目標

環境負荷の削減

「明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す」

赤ちゃんとお母さんを 取り巻く社会課題の解決

「赤ちゃん一人ひとりの輝きが
尊ばれる世の中を創る」

強固な経営基盤の構築

「赤ちゃんに寄り添い続けるための
持続的な成長を下支えする」

地球温暖化対応

- ・CO2排出量を削減する。
- ・新規環境配慮型商品・パッケージを創出する。

海洋汚染の問題への対応

- ・プラスチック使用量を削減する。

資源の保全

- ・廃棄物を削減する。
- ・持続可能な資源を採用する。

社会課題解決商品・サービスの開発

- ・NICUに入院する等の専門的サポートが必要な赤ちゃんのご家族を取り巻く課題を解決する。
 - ①商品・サービスを新規に創出する。
 - ②既存商品・サービスの普及活動を促進する。
- ・赤ちゃんとそのご家族を取り巻く課題を解決するための活動を充実させる。
 - ①既存の活動（授乳室の設置等）を促進する。
 - ②新規の活動の検討・実施。

株主・投資家との責任ある対話

リスクマネジメント

ワークライフバランスの推進 ※

ダイバーシティの推進 ※

※日本のみ

コミットメント

第7次
目標
中計

- ・CO2排出量原単位
2018年度比10%削減
- ・産業廃棄物量
原単位年1%削減

- ・新規の商品・サービスを創出

- ・投資家との対話、
コミュニケーション強化

ピジョンのESG活動紹介



PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO.,LTD.



小さく生まれてきた赤ちゃんのために



左：弱吸啜用乳首
中：低出生体重児用哺乳器
右：口唇口蓋裂児用哺乳器



PIGEON MANUFACTURING
(SHANGHAI) CO.,LTD.



PIGEON INDIA PVT.LTD.



環境に配慮したパッケージ

定量目標

(※新型肺炎影響除く)

定量目標

(単位：百万円)	19/12期実績 (12ヵ月換算)	20/12期計画	21/12期計画	22/12期計画	CAGR (年平均成長率)
売上高	103,513	109,000	116,900	126,000	6.8%
売上総利益	52,418	56,600	61,400	66,400	8.2%
営業利益	17,213	18,100	20,200	23,100	10.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	11,593	12,600	14,100	16,300	12.0%
EPS (円)	96.82	105.23	117.76	136.14	
総利益率	50.6%	51.9%	52.5%	52.7%	
営業利益率	16.6%	16.6%	17.3%	18.3%	
親会社株主に帰属する 当期純利益率	11.2%	11.6%	12.1%	12.9%	

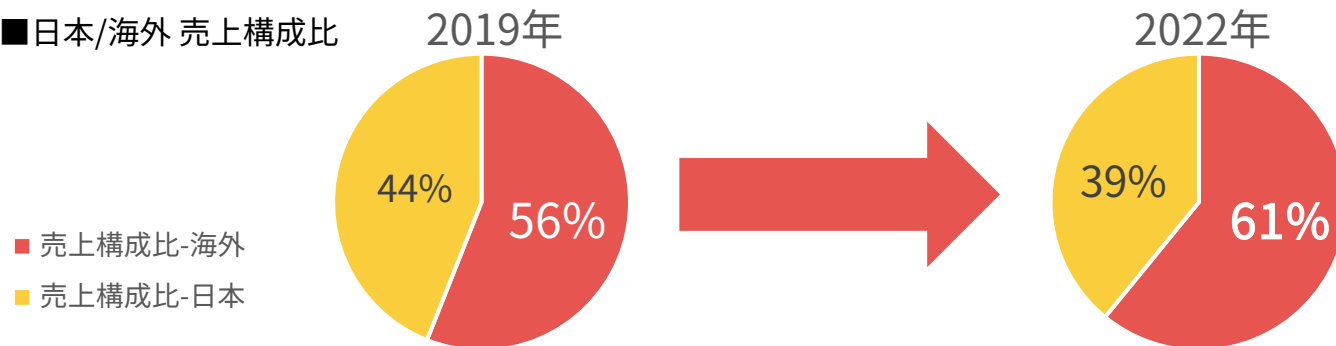


定量目標-事業別売上高

※セグメント区分の変更に関する詳細はP55~P57をご参照ください

(単位：百万円)	19/12期実績 (12ヵ月換算)	20/12期計画	21/12期計画	22/12期計画	22/12計画 総利益率	売上高CAGR (年平均成長率)
連結実績	103,513	109,000	116,900	126,000	52.7%	6.8%
日本事業	48,421	48,600	50,100	52,100	42.0%	2.5%
中国事業	37,306	40,500	44,600	49,100	56.2%	9.6%
シンガポール事業	13,600	14,400	15,700	17,600	38.0%	9.0%
ランシノ事業	13,207	14,350	15,600	17,400	58.6%	9.6%
セグメント間取引	▲9,022	▲8,850	▲9,100	▲10,200	-	-

■日本/海外 売上構成比

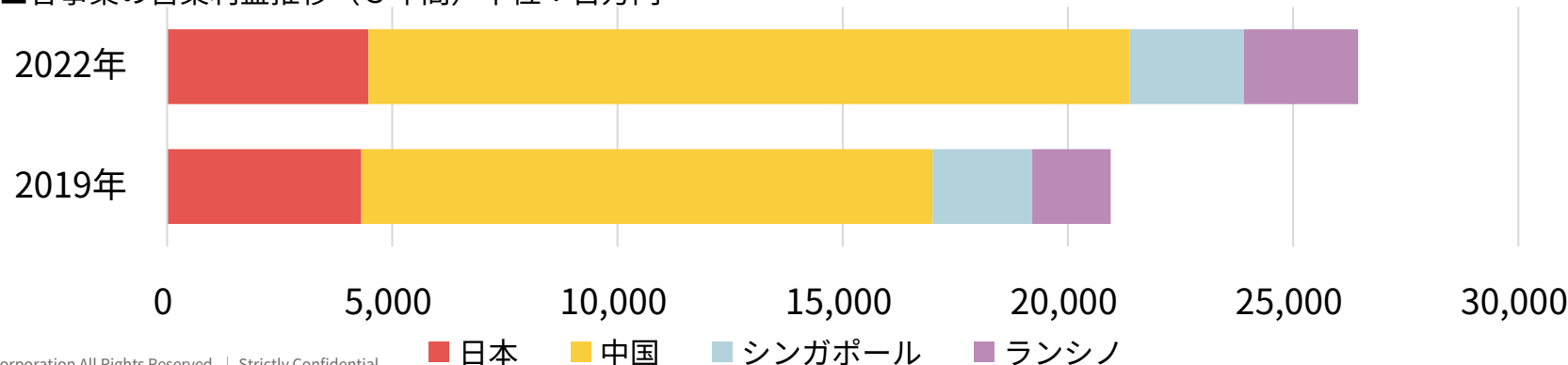


※【想定レート】第7次中計：1ドル109.00円 1元16.00円 ← 19/12 月期：1ドル109.02円 1元15.77円

定量目標-事業別営業利益

(単位：百万円)	19/12期実績 (12ヵ月試算)	20/12期計画	21/12期計画	22/12期計画	営業利益CAGR (年平均成長率)
連結実績	17,213	18,100	20,200	23,100	10.3%
日本事業	4,311	4,316	4,599	4,474	1.2%
中国事業	12,687	13,485	14,722	16,898	10.0%
シンガポール事業	2,210	2,145	2,429	2,945	10.0%
ランシノ事業	1,741	1,944	2,167	2,537	13.4%

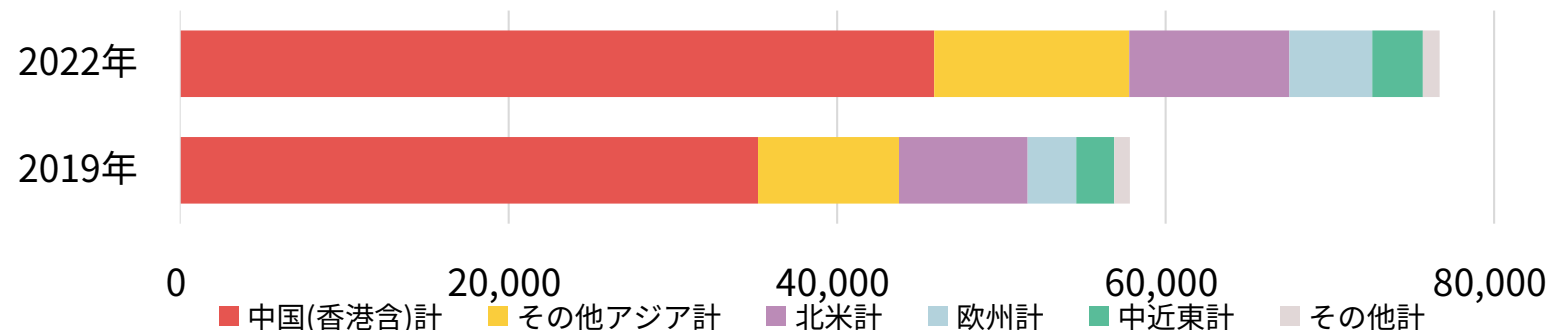
■各事業の営業利益推移（3年間）単位：百万円



定量目標-海外地域別売上高

(単位：百万円)	19/12期実績	20/12期計画	21/12期計画	22/12期計画	売上高CAGR (年平均成長率)
海外合計	57,824	63,307	69,171	76,680	9.9%
中国（香港含）	35,184	38,177	41,660	45,910	9.3%
その他アジア	8,578	9,601	10,632	11,874	11.5%
北米	7,831	8,384	8,952	9,750	7.6%
欧州	2,969	3,959	4,402	5,050	19.4%
中近東	2,304	2,379	2,612	3,075	10.1%
その他	958	808	912	1,021	2.1%

■各地域の売上高推移（3年間） 単位：百万円



※【想定レート】第7次中計：1ドル109.00円 1元16.00円 ← 19/12 月期：1ドル109.02円 1元15.77円

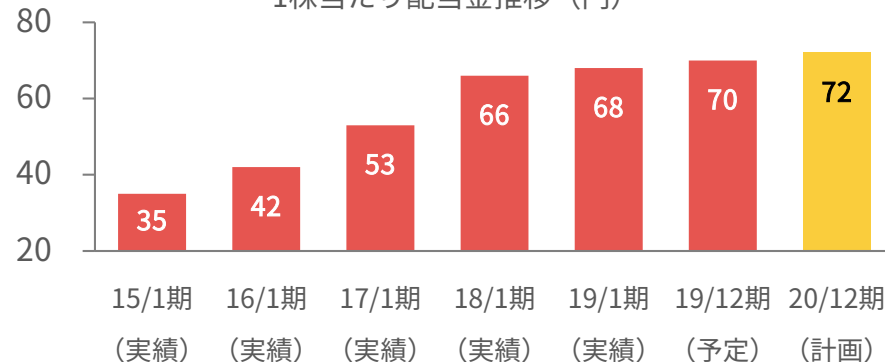
資本政策・株主還元

- ・ 営業キャッシュフローの増加見込み：3ヵ年 約560億円
- ・ 成長の為の投資（M&A含）を積極的に実施する
投資計画(M&A含)の内訳（3ヵ年総額：約250億円）
海外事業：約160億円 国内事業：約90億円
- ・ 各営業期における前期比増配と連結総還元性向55%程度
- ・ 自己資本純利益率（ROE） 20.0%以上
投下資本利益率（ROIC） 19.0%以上 を目指す

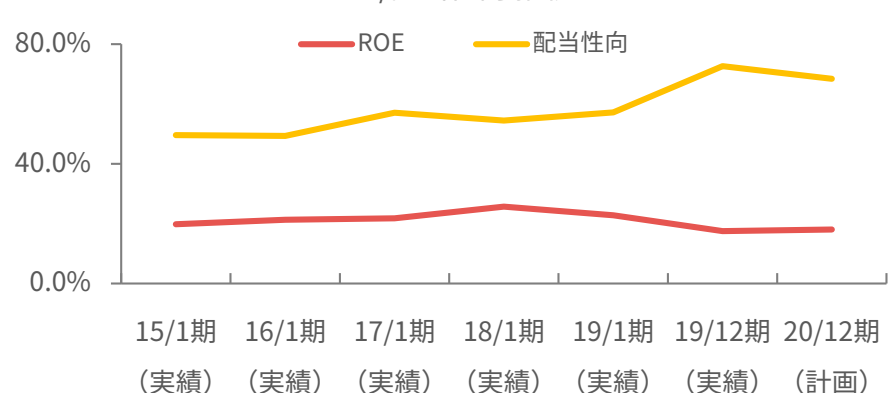
※ROE：自己資本当期純利益率、分母はいずれも期首・期末平均

※ROIC：投下資本利益率（NOPAT/投下資本、税率は30.0%、投下資本は期首・期末平均を使用）

1株当たり配当金推移（円）



ROE/配当性向 推移



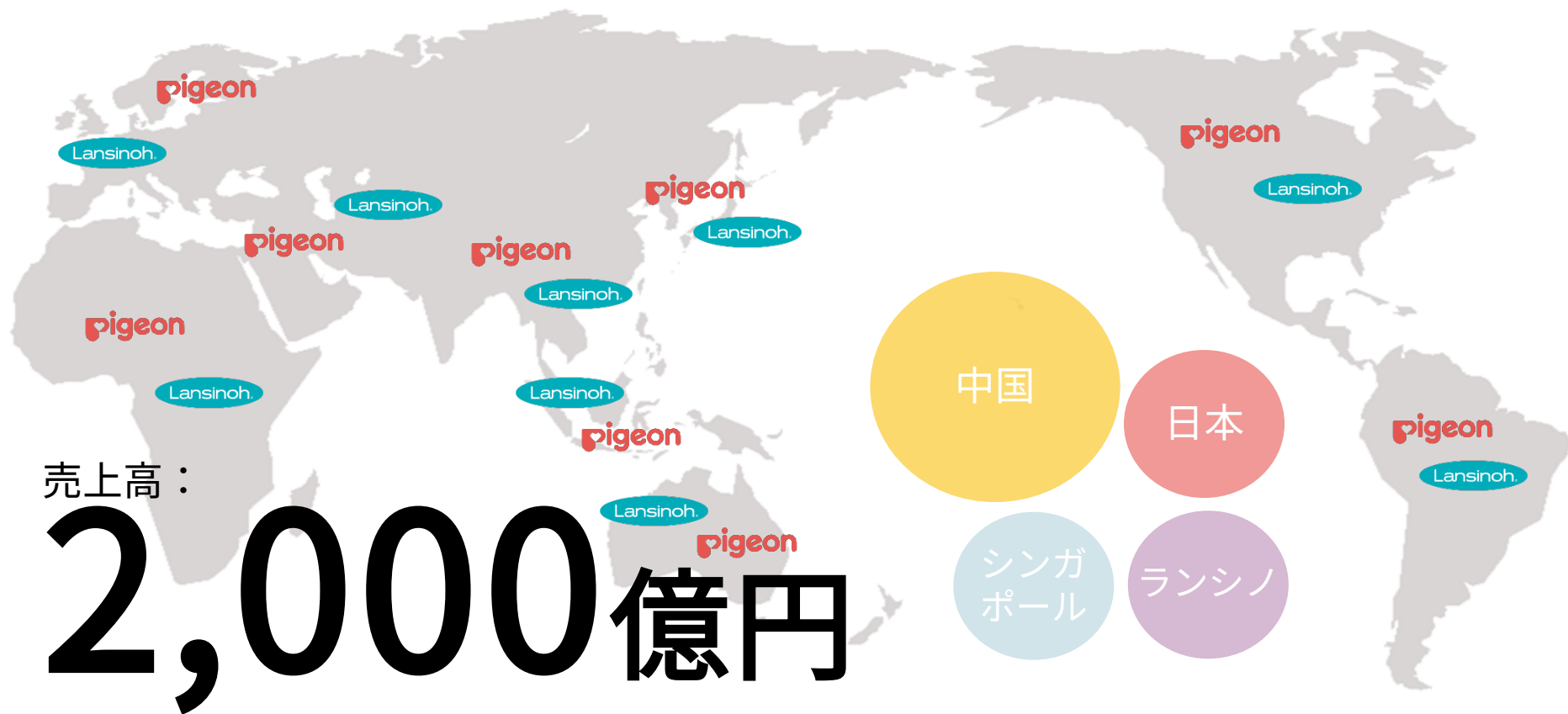
長期ビジョン（およそ10年後）

売上高：

2,000億円

営業利益率：20.0%
ROE：22.0%以上

長期ビジョン（およそ10年後）



将来見通しに関する注意事項

本資料にはピジョングループの「将来に関する記述に該当する情報」が記載されています。本資料における記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、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。

担当部署・連絡先

ピジョン株式会社 経営戦略本部

経営戦略室

担当：金田・金塚・平塚 03-3661-4204

Celebrate babies the way they are



Appendix

第6次中期経営計画振り返り及び 第7次中期経営計画 資料

第6次中期経営計画における12の課題



第6次中期経営計画における12の課題 振り返り

ESG

- ・ピジョンとしての方針を設定し、HPや統合報告書での開示を実施
- ・中国、インド計3工場でのソーラーパネル稼働によるグリーン電力増加
- ・風疹抗体検査及び予防接種を推奨する「ピジョン風疹ゼロアクション」（日本）

グローバルで 経営理念・Value を共有

- ・グローバル社内報、動画「My Pigeon Way Story」等の社内コンテンツによるグローバルでの理念共有の強化
- ・ピジョンインドネシアでのPigeon Way研修開催による理解深耕

世界に通じる ブランド力

- ・新たなブランドの中核概念の策定及び体系化
- ・グローバルでの顧客対応品質向上を目指した「グローバルCSミーティング」開催
- ・母乳育児指導のための医療従事者セミナーの開催（年間20回、日本）
- ・学会での学術研究発表

開発力

- ・ランシノで製造したさく乳器の中国上市
- ・デザイン性の高いさく乳器「Go Mini」の上市
- ・どんな態勢でも吸い続けられる低出生体重児向けおしゃぶり「Preemie Care」上市
- ・開発プロセスの見直しを行い、日本から各事業内に権限移譲着手

第6次中期経営計画における12の課題 振り返り

成功のための ビジネスモデル

- ・インドネシア事業の拡大
- ・ランシノ事業のDMEルート、中国市場を含む新規販路の成長
- ・中国市場の新規販売ルートの開拓：病院ルート、WeChat Mall、月子センター等
- ・伸長するECの取り組みとして日本国内に自社ECを2店舗オープン

キャッシュフロー 経営（PVA）

- ・日本国内の在庫過剰によるCCCの悪化（19/12期 88.7日←17/1期 74.4日）
- ・PVAの向上（19/12期 8,525百万円←17/1期 6,584百万円）
- ・不織布製品の良品率アップによるコストダウン達成（中国）

グローバル キャッシュ マネジメント

- ・本社を軸に、USDプーリングの仕組みを米国とシンガポールに構築し、運用を開始。

グローバルSCM

- ・中国における哺乳器、乳首の適正在庫レベル維持
- ・タイ工場におけるボトル成型機の数増加による生産性の向上

第6次中期経営計画における12の課題 振り返り

ダイバーシティ・ 女性経営層

- ・女性社員のマインドセット研修
 - ★2018年Forbes Japan WOMEN AWARD受賞
 - ・テレワーク制度実施
- ※上記はピジョン株式会社での取り組み

グローバル 人材育成

- ・海外トレーニー制度の実施
- 目的：海外でも活躍できるグローバル人材の早期発掘と育成
- ※上記はピジョン株式会社での取り組み

給与水準向上

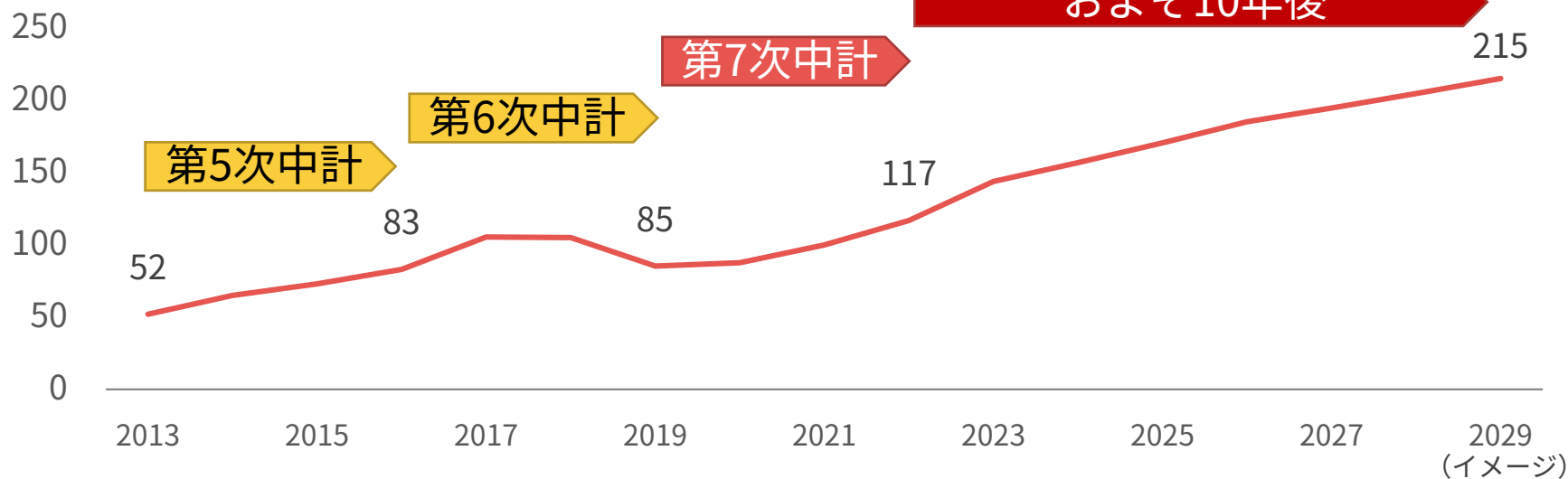
- ・有給休暇取得率アップ：69.5%（第5次中計最終年度 49.0%）
 - ・平均年収アップ：12ヵ月換算853万円（第5次中計最終年度 784万円）
- ※上記はピジョン株式会社のみを対象

グローバル 情報システム

- ・日本国内7社でのERPシステム稼働開始
- ・中国国内3社でのERP連携運用

長期ビジョン（およそ10年後） PVA推移イメージ

単位：億円



※PVA算出時B/S項目の各数値は期首・期末平均を使用

※税率は30%で想定、加重平均資本コスト（WACC）は5%を使用

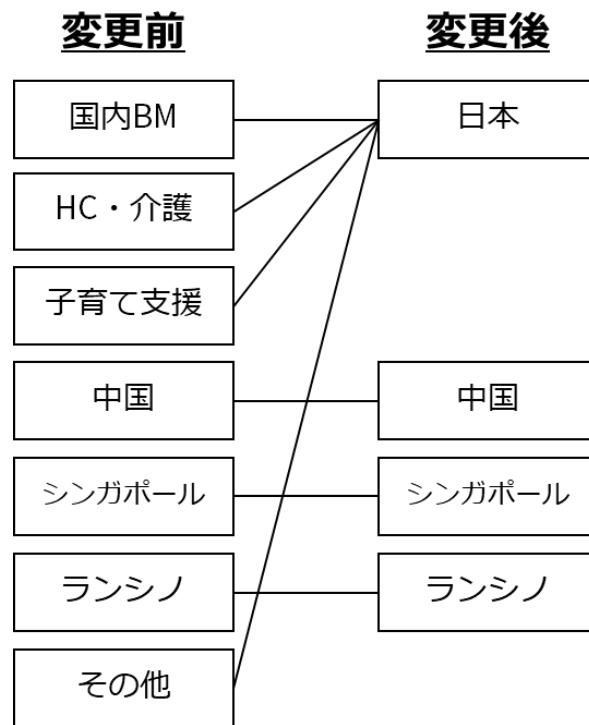
セグメント区分の変更について (内容)

当連結会計年度（63期）において、
「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」、「中国事業」、
「シンガポール事業」及び「ランシノ事業」としていた
報告セグメントを、

2019年12月16日付の組織改正に伴い、

翌連結会計年度（64期）より、
「日本事業」、「中国事業」、「シンガポール事業」
及び「ランシノ事業」の4つの報告セグメントに
変更いたします。

また、当連結会計年度の「その他」の区分に含まれている
日本国内の生産子会社による当社グループ外への製造販売事
業は、翌連結会計年度より「日本事業」に集約いたします。



※64期より「HC・介護」「子育て支援」
の両本部は関連事業本部として統合

セグメント区分の変更について（63期実績ベース新旧比較）

変更前：当連結会計年度（63期）

＊数値は63期実績値（国内11か月）

（単位：百万円）	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	中国事業	シンガポール事業	ランシノ事業	セグメント間取引消去	その他	連結計上額
売上高	30,813	3,492	6,546	36,824	11,482	13,213	▲3,700	1,343	100,017
総利益率	48.8%	12.6%	31.3%	55.3%	45.2%	58.3%		9.1%	50.8%
セグメント利益	4,697	49	386	12,483	2,007	1,784		72	17,072



変更後：翌連結会計年度（64期）より

＊数値のベースは63期実績値（国内11か月）

（単位：百万円）	日本事業	中国事業	シンガポール事業	ランシノ事業	セグメント間取引消去	連結計上額
売上高	44,560	37,350	13,588	13,214	▲8,696	100,017
総利益率	40.1%	54.0%	37.3%	58.3%	—	50.8%
セグメント利益	4,084	12,685	1,965	1,823	—	17,072

※海外の3事業においては、今回のセグメント区分の変更に伴い、一部のグループ内取引を、セグメント内取引からセグメント間取引へ変更しているため、売上高、セグメント利益に変動が生じております。

セグメント区分の変更について（今後の開示例）

(単位：百万円)	63期実績（国内12ヵ月試算）				64期計画				
	実績	構成比	総利益率	セグメント利益	計画	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
連結計上額	103,513	100.0%	50.6%	17,213	109,000	100.0%	105.3%	51.9%	18,100
日本事業	48,421	46.8%	40.0%	4,311	48,600	44.6%	100.4%	41.4%	4,316
中国事業	37,306	36.0%	54.2%	12,687	40,500	37.2%	108.6%	55.8%	13,485
シンガポール事業	13,600	13.1%	37.8%	2,210	14,400	13.2%	105.9%	37.7%	2,145
ランシノ事業	13,207	12.8%	58.2%	1,741	14,350	13.2%	108.7%	59.0%	1,944
セグメント間取引消去	▲9,022	▲8.7%	-	-	▲8,850	▲8.1%	-	-	-

※参考）日本事業の主な内訳（従来のセグメント区分との比較ができるように経営戦略室にて試算）

国内ベビー・ママ	33,205	32.1%	49.0%	5,063	34,507	31.7%	103.5%	48.7%	5,152
子育て支援	3,816	3.7%	13.0%	78	3,633	3.3%	95.2%	15.6%	150
ヘルスケア・介護	7,094	6.9%	31.5%	413	7,340	6.7%	103.5%	32.4%	402