

2021 年 12 月期 決算説明会 要旨

【ご留意事項】

「説明会要旨」は説明会にご参加になれなかった方々のためのご参考です。説明会での発表内容全文ではなく、当社の判断による要約であることをご了承下さい。

また、本資料に記載の業績見通し等の将来予測に関する記述については、現在入手可能な情報に鑑みてなされた当社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。

[日時] 2022 年 2 月 15 日（火） 16 時 00 分開始

[開催場所] 三井住友銀行東館ライジング・スクエアおよび WEB・電話配信

[登壇者] 3 名

代表取締役社長	北澤 憲政
---------	-------

取締役専務執行役員	板倉 正
-----------	------

取締役常務執行役員	倉知 康典
-----------	-------

21年12月期 ハイライト①

- コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2021「Winner Company」に選定
- 令和3年度消費者志向経営優良事例表彰、「内閣府特命担当大臣表彰」を受賞



【評価された主な取り組み】

- ・ コーポレートガバナンスにおける先進的な取り組み
- ・ 消費者のニーズや声をきめ細かく収集する研究活動や商品開発（年間250組以上の授乳の行動観察を実施）
- ・ 本社1階に「母乳バンク」を開設し、極低出生体重児の命を守るための普及活動を積極的に推進

当社は、「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」という存在意義のもと、グループの事業拡大と企業価値（経済価値と社会価値）の最大化を目指し、長期的な視点で事業を進めていきます。

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

2

北澤：本日は説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

まずは、昨年および今年にかけてのハイライトを3点ご紹介します。

1点目は、一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー*」の入賞企業に当社が初めて選定されました。当社のベビー用品メーカーらしく、かつ先進的な取り組みを評価いただいたと思います。

2点目は、消費者庁が主催する令和3年度の消費者志向経営優良事例表彰において、内閣府特命担当大臣表彰を受賞することができました。消費者のニーズや声をきめ細かく収集する研究活動、商品開発という部分、また、母乳バンクを開設してきたことも評価いただいたポイントです。

(*「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」は、一般社団法人日本取締役協会の登録商標です。)

21年12月期 ハイライト②

■ 自然実感 IIIの発売（21年9月末）

- ・世界に先駆けて、中国の主要ECサイトにおいて哺乳器の新モデル「自然実感 III」の販売を開始
- ・21年4Q時点での哺乳器の金額市場シェアは45%まで拡大。19年比では+3pt以上の伸長

■ ダブルイレブン商戦

- ・ECチャネル全体で前年比+4%の伸長。19年比では+28%の伸長
- ・JDでは今年も哺乳用品とスキンケアカテゴリで1位を獲得。T-mallでも哺乳用品で1位を獲得

ダブルイレブン
JDランキング



中国本土における
哺乳器市場シェア*
(21/4Q)

45%



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential *当社調べ（セルアウト / 金額ベース / 哺乳器・乳首）

3

3点目は業績面でのハイライトとしまして、中国で昨年9月より第3世代となる哺乳器の発売を開始いたしました。それによって、一部ECチャネルからの拡大推計ではございますが、哺乳器における当社ターゲット顧客内での市場シェアは45%まで拡大し、19年比で言いますと3ポイントほどの伸長となりました。

ダブルイレブン商戦では、前年比4%の伸長という結果でした。19年比では、28%の伸長になっております。

そのほか、ダブルイレブン商戦期間のJDのランキングによりますと、当社の哺乳器は引き続き1位のポジションを維持することができました。

《新基準》 業績報告 連結PL

(単位：百万円)	21/12期 業績見通し		21/12期			
	期初計画	修正計画	実績	構成比	期初計画比	修正計画比
売上高	100,800	94,300	93,080	100.0%	92.3%	98.7%
売上原価	51,300	49,500	49,008	52.7%	95.5%	99.0%
売上総利益	49,500	44,800	44,072	47.3%	89.0%	98.4%
販管費	33,000	31,600	30,735	33.0%	93.1%	97.3%
営業利益	16,500	13,200	13,336	14.3%	80.8%	101.0%
経常利益	16,700	14,600	14,648	15.7%	87.7%	100.3%
親会社株主に帰属 する当期純利益	11,100	9,100	8,785	9.4%	79.1%	96.5%

【2021年12月期 想定レート】

期初計画：1ドル104.00円 1円16.00円

修正計画：1ドル109.22円 1円16.90円

通期実績：1ドル109.85円 1円17.03円

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

5

こちらは昨年の業績報告です。

売上高は、期初計画に対して 92.3%、修正計画に対しては 98.7%という状況で終了いたしました。営業利益は、計画比 80.8%、修正に対しては 101.1%となり、修正計画は概ね達成できました。

《新基準》 業績報告 連結PL

売上高：日本でのコロナ再拡大による消費低迷の影響などで、ほぼ前期並みで終了
営業利益：減収による総利益減、コロナ禍での販売活動再開による販管費増加などで前期比減益

(単位：百万円)	20/12期*		21/12期		
	実績	構成比	実績	構成比	前期比
売上高	94,021	100.0%	93,080	100.0%	99.0%
売上原価	49,459	52.6%	49,008	52.7%	99.1%
売上総利益	44,562	47.4%	44,072	47.3%	98.9%
販管費	29,482	31.4%	30,735	33.0%	104.3%
営業利益	15,080	16.0%	13,336	14.3%	88.4%
経常利益	16,113	17.1%	14,648	15.7%	90.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益	10,643	11.3%	8,785	9.4%	82.5%

*20/12期の新基準実績は経営戦略室による試算値

【参考：平均レート】

21/12月期 (65期)実績：1ドル109.85円 1元17.03円
20/12月期 (64期)実績：1ドル106.77円 1元15.47円

6

こちらは新基準で前期実績を試算した PL です。売上高は前期に対して 99%で終了いたしました。
営業利益は、前年比 88.4%という結果でした。

《新基準》 業績報告 事業別損益

(単位：百万円)	20/12期*				21/12期				
	売上高	構成比	総利益率	セグメント利益	売上高	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
連結計上額	94,021	100.0%	47.4%	15,080	93,080	100.0%	99.0%	47.3%	13,336
日本事業	41,231	43.9%	34.0%	2,772	38,264	41.1%	92.8%	34.3%	2,065
中国事業	36,121	38.4%	52.3%	12,600	37,239	40.0%	103.1%	50.9%	11,792
シンガポール事業	12,184	13.0%	38.4%	1,647	12,619	13.6%	103.6%	38.7%	1,811
ランシノ事業	12,473	13.3%	55.6%	1,370	13,320	14.3%	106.8%	53.5%	953
セグメント間取引消去	▲ 7,986	▲ 8.5%	—	—	▲ 8,363	▲ 9.0%	—	—	—

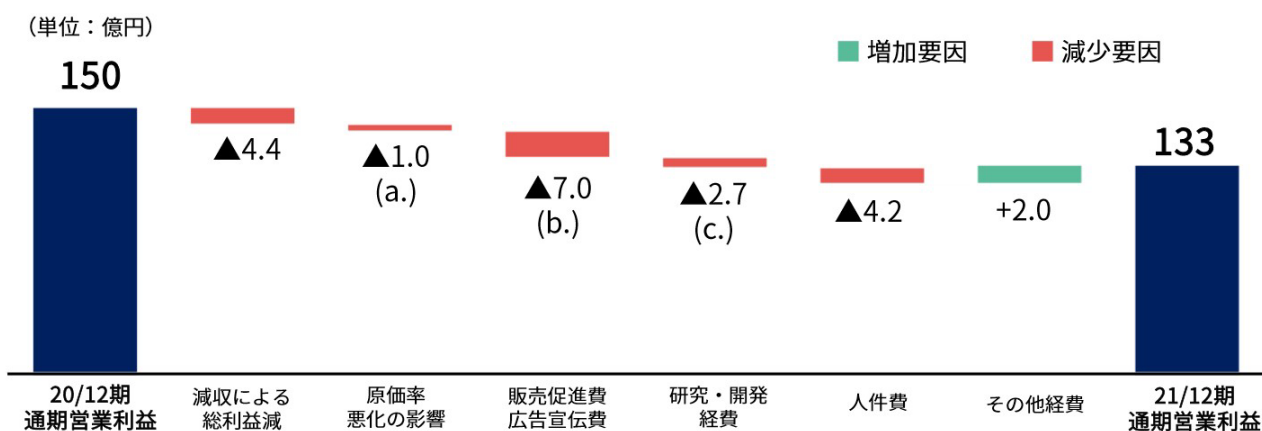
*20/12期の実績は、経営戦略室による試算値

7

事業別の実績では、中国事業、シンガポール事業、ランシノの事業は売上高で前年実績を上回りましたが、日本事業は前年比 92.8%で終了いたしました。

《新基準》 連結営業利益 前期比増減要因（通期）

- a. 原価率悪化： 調達物流費高騰（ランシノ）や商品ミックスの変化（中国）などによる影響
- b. 販促・広告： 21年に上市した新商品の販売拡大など
- c. 研究・開発： 基幹商品における新商品開発など将来に向けた投資



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

8

営業利益は、前年と比べて約 17 億円減少しましたが、その要因として、まず一つは、減収による総利益の減少が挙げられます。次に原価率の悪化で、主にランシノにおける海上輸送費高騰の影響です。販売促進費・広告宣伝費は昨年より増加しました。

そのほか、人件費は約 4 億円増加しました。このうちの約 1.5 億円が中国における社会保険費用で、20 年はコロナ禍で免除されていましたが、昨年は通常通り支払うようになったため、営業利益減少の要因となりました。

<<新基準>> 連結貸借対照表（ハイライト）

「たな卸資産」の増加要因はランシノ（洋上在庫増）、中国（EC構成比増）と円安によるB/S膨張

(単位：百万円)	20/12期 期末	21/12期 期末		
	実績	実績	前期末差	前期末比
現金及び預金	37,163	35,218	▲1,944	94.8%
受取手形及び売掛金	15,085	16,253	+1,167	107.7%
たな卸資産	11,376	12,706	+1,330	111.7%
支払手形及び買掛金	4,757	4,087	▲670	85.9%
電子記録債務	1,670	1,623	▲47	97.2%
借入金	—	—	—	—
純資産	72,625	76,810	+4,184	105.8%
総資産	93,472	98,042	+4,570	104.9%
自己資本比率	74.8%	75.4%	—	—

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

9

こちらはバランスシートです。

現金及び預金が約 19 億円減少しております。主な要因としては、たな卸資産が約 13 億円増加していることが挙げられます。また、純資産も増加しました。主な要因は2つあり、1つは日本事業において、静岡県富士市にあるスキンケア工場の移転先として新しく土地を取得しました。工事着工は今年からです。2つめは、インドネシアにおける工場の拡張等による増加です。

業績報告 事業別サマリ（現地通貨 - 売上高）

中国 事業	・本土のセルインは累計で前期比94% ・ダブルイレブン結果：前期比微増に終わり想定以下（前年の需要増の反動）で終了し、4Q単独のセルインに影響（修正計画との乖離の要因） ・セルアウトは累計で前期比93%。オンライン比率は67%まで拡大（19年比ではセルアウト全体で103%、オンライン129%、オフラインが73%） ・オフラインの流通在庫は調整に4Qまで掛かったが、安全在庫レベルまで削減 ・基幹商品は、「自然実感Ⅲ」の単価アップが一部貢献。スキンケアは新商品効果などで前期比2ケタ伸長と好調 ・オフライン専売品のアボカドスキンケアは発売1年で100万個突破 ・哺乳器の金額市場シェアは45%超。19年比で+3pt以上の伸長
日本 事業	・年間の半分为緊急事態宣言などのコロナ禍もあり、お客様の外出自粛はほぼ通年継続 ・ベビーケアの売上高は前期比94%。インバウンドゼロに加え、特需反動減も影響 ・新しい生活様式にマッチしたさく乳器、乳歯ケア、電動鼻吸い器やパックごはんが好調 ・基幹商品（哺乳器、スキンケア、さく乳器、口腔ケア）は市場シェア拡大 ・哺乳器の市場シェア*は88%（21年より推計方法変更） ・ヘルスケア・介護は計画通り製品ポートフォリオの見直しを行い、総利益率は1.9pt改善

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

*当社調べ（セルアウト / 金額ベース / 乳首含む）

10

各事業別のサマリです。

中国事業、本土のセルインにおいては、現地通貨ベースで前年比 94%になりました。ダブルイレブン商戦においては、売上・利益共に事前の期待を下回りました。セルアウトは累計で前年比 93%と、期中に生じていたセルインとセルアウトの大きな乖離は期末では解消しています。そのほか基幹商品では、新しい哺乳瓶・乳首を市場投入し、新モデルの単価アップが売上に多少貢献いたしました。スキンケアは、引き続き好調で 2 桁の伸びを維持することができました。オンライン比率は、昨年の 65%から約 2 ポイント上がり、67%で終了いたしました。昨年、試みとして、オフライン専用のアボカドスキンケアシリーズを市場投入し、初年度で売上 100 万個を突破しました。今後の戦略として、オフラインにはオフライン専用商品の投入も一定の効果が期待できると感じております。

続きまして、日本事業です。日本は年間の半分为、緊急事態宣言下となり、かなり影響を受けました。ベビーケアの売上高は前年比 94%で終了しました。2020 年はインバウンド需要が多少残っており、また一部の消耗品ではコロナ特需も見られましたが、それらが 21 年はなくなったため、前年比で未達となりました。ただし、基幹商品である哺乳器、スキンケア、さく乳器、口腔ケアにおいては、市場シェアは拡大しております。哺乳器の市場シェアは、日本において 88%と高い状況になっております。

業績報告 事業別サマリ（現地通貨 - 売上高）

シンガポール 事業	・通年でインドは国内売上高は前期比108%、マレーシア同108%とコロナ禍から回復基調 ・輸出市場はベトナム、オーストラリアが通期好調。中東はコロナ影響を受け苦戦 ・基幹商品（哺乳器、さく乳器、スキンケア、口腔ケア）の売上は前期比2ケタ伸長 ・Influential Brands や the Asian parent Awards 2021においてBest Baby Bottleを受賞 ・新スキンケアシリーズ(Natural Botanical)の上市。成長に向けマーケティング強化 ・EC強化によりコロナ禍でも安定したサプライチェーンを各国で構築
ランシノ 事業	・北米の売上高は前期比106%。オンライン・量販店ともに伸長 ・主力商品の乳首クリームは伸長継続。母乳パッドは苦戦 ・6月に発売した「産前・産後ケア」商品は計画を上回る進捗で推移 ・欧州はドイツ、ベネルクス、UKが伸長。中国は消耗品の競争激化で前年割れ ・北米では乳首クリーム、手動さく乳器、母乳パッドの市場シェアは1位を維持 ・通期では調達物流費（原価）の高騰により総利益率が3.3pt悪化。また物流費（販管費）高騰も営業利益率低下に影響。各種物流費の高騰の影響を除けば計画通りの進捗

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

11

シンガポール事業です。インドとマレーシアは前年に比べて伸長し、コロナからは回復基調にあると言えると思います。輸出市場では、ベトナム、オーストラリアが通期で好調に推移しましたが、中東はコロナの影響で苦戦しました。基幹商品では、哺乳器、さく乳器、スキンケア、口腔ケアとも前年比で2桁伸長しております。

次に、ランシノ事業です。北米の売上はオンライン・量販店ともに伸長し、前年比106%と好調でした。カテゴリ別では主力商品の乳首クリームは伸長しましたが、母乳パッドなどの消耗品は苦戦したという状況です。6月に発売した、産前・産後ケア商品は計画を上回る進捗で推移しており、将来に向けて非常に期待を持っております。欧州でも、ドイツ、ベネルクス、UK、トルコなど非常に堅調に推移いたしました。ただランシノ中国だけは、消耗品で苦戦しました。そのほか、海上運賃上昇の影響を一番受けたのは、ランシノ事業であり、総利益で3.3ptほどの悪化となりました。

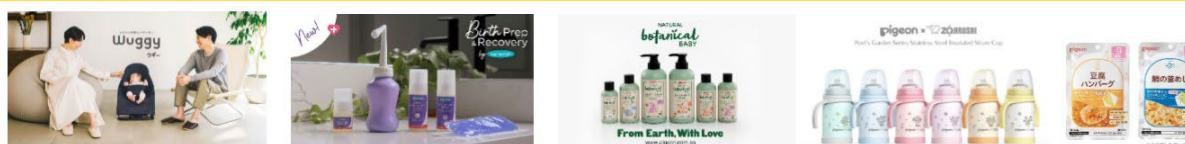
21/12期 7次中計の進捗「基幹商品戦略」「地域戦略」

基幹商品は21年も順調に伸長。第7次中期経営計画のテーマでもある「基幹商品戦略」と「地域戦略」のもと、競争力のある商品を各地で展開している

基幹商品：哺乳器、スキンケア、さく乳器、口腔ケア



地域戦略商品：各地域の市場特性に合わせた商品群



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

12

第7次中計の進捗です。今中計が始まるにあたり、グループを4事業に分け、それぞれの事業部に開発機能を持たせました。それが順調に機能し始めており、色々な新商品が出荷、あるいは準備中という段階になってきております。新しい哺乳瓶・乳首の他にも、中国におけるベーシックスキンケア、ランシノにおける新しいさく乳器、中国と日本における電動歯ブラシなどがありました。日本においてはバウンサーWuggy（ウギー）を市場投入し、売上は好調に推移しております。ランシノにおいては、産前・産後ケア商品として、ペリケア（ペリニアム perineum ケア）を発売し、シンガポールエリアにおいては、ボタニカルスキンケアを市場投入して非常にご好評いただいております。中国では、象印さんとの共同開発によるドリンキングカップなども発売しております。

2022年12月期 経営計画（連結PL）

売上高：日本を含むグローバルでの「母乳実感®」3代目の本格展開などで前期比106%の伸長
利益：新商品による収益性向上や既存品の価格見直しで総利益率は1.4pt、営業利益率は0.1pt向上

(単位：百万円)	21/12期		22/12期		
	実績	構成比	計画	構成比	前期比
売上高	93,080	100.0%	98,700	100.0%	106.0%
売上原価	49,008	52.7%	50,600	51.3%	103.2%
売上総利益	44,072	47.3%	48,100	48.7%	109.1%
販管費	30,735	33.0%	33,900	34.3%	110.3%
営業利益	13,336	14.3%	14,200	14.4%	106.5%
営業外損益	1,311	1.4%	100	0.1%	7.6%
経常利益	14,648	15.7%	14,300	14.5%	97.6%
特別損益	▲ 1,117	▲ 1.2%	—	—	—
親会社株主に帰属 する当期純利益	8,785	9.4%	9,500	9.6%	108.1%

【想定レート】 22/12月期：1ドル112.00円 1円17.50円 ← 21/12月期：1ドル109.85円 1円17.03円

14

今年の計画です。22 年 12 月期は、売上高は前年比で 106%、営業利益は 106.5%の伸長を見込んでおります。

2022年12月期 経営計画（事業別損益）

(単位：百万円)	21/12期				22/12期				
	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	93,080	100.0%	47.3%	13,336	98,700	100.0%	106.0%	48.7%	14,200
日本事業	38,264	41.1%	34.3%	2,065	38,900	39.4%	101.7%	35.0%	2,350
中国事業	37,239	40.0%	50.9%	11,792	41,000	41.5%	110.1%	53.2%	13,000
シンガポール事業	12,619	13.6%	38.7%	1,811	12,400	12.6%	98.3%	36.3%	1,300
ランシノ事業	13,320	14.3%	53.5%	953	14,600	14.8%	109.6%	56.2%	1,050
セグメント間取引消去	▲ 8,363	▲ 9.0%	—	—	▲ 8,200	▲ 8.3%	—	—	—

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

16

事業別では、前年比で日本事業が 101.7%、ベビーケアは 103%という計画です。中国事業は前年比 110%、シンガポール事業は 98.3%、ランシノ事業は 109.6%の計画です。

シンガポール事業については、タイの二つの工場の販売計画が、前年と比べて弱含みで見込んでおりますので、シンガポール事業全体としては前年比 98.3%です。しかし、外部顧客への売上高だけを見ると、前年で約 13%の伸長計画を立てています。

22年12月期 各事業のテーマ

全社	・哺乳器とスキンケアへの「選択と集中」による再びの成長軌道回帰 ・「母乳実感®」3代目のグローバル展開による哺乳器No.1ブランドの更なる強化 ・収益性向上（商品リニューアルによる価格見直し、商品ミックス改善など） ・モノづくり強化継続（既存カテゴリのプレミアム化、新カテゴリの参入・創出） ・原材料価格高騰の影響は店頭価格の見直しやコストダウン等により低減
中国 事業	・中国本土の売上高は前期比+7%の伸長を計画 ・主要チャネルでの自然実感Ⅲの完全切替完了、22年に哺乳器市場シェア50%を目指す ・Tiktok、Wechat Mall、Pinduoduo等のECプラットフォーム強化 ・北米市場でのピジョン商品の販売開始 ・直送スキンケア Ssenceの ママ向け商品、エイジアップスキンケア商品などラインナップ拡充により成長を加速 ・オフライン専売品の拡充でオフラインのてこ入れ活動を継続

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

17

22 年 12 月期の各事業のテーマです。

全体戦略としては、選択と集中ということで、哺乳器とスキンケアに特化、集中していきます。収益性向上という部分では、今年から策定が始まる次期中計を含めて、毎年、グループ総利益を 1pt 以上改善していきたいと思っています。それから、ものづくりの強化です。原材料に関しては、部分的に上がっている原材料もありますが、値上げあるいは生産の効率化によって吸収し、現時点では収益に大きな影響を与えることはないと思込んでいます。

中国事業は、本土だけで見ますと、前年比 107%の伸長を計画しています。新しい哺乳瓶・乳首も、大体 4 月くらいには E コマースにおいて 100%新シリーズに切り替わりますので、売上高、利益の伸長に貢献してくると思っています。今年は、中国本土の哺乳器の市場シェアを 45%から 50%にまで上げたいと思っています。そのほか E コマースの部分では、Tiktok や Wechat Mall、また Pinduoduo 等の EC プラットフォームにも積極的に攻勢をかけていきたいと思っています。また、中国から北米の大手 EC への販売がまもなく始まります。ベビーだけではなく、今後の方向性の一例として、Ssence のお母さん向けの商品を今年から発売していきます。そのほか 3 歳以上を対象としたエイジアップスキンケアなども、今年から市場投入していきます。

22年12月期 各事業のテーマ

日本 事業	・インバウンド売上は見込まずゼロで計画。年間出生数は80万人前後の想定 ・ベビーケア*の売上高は前期比+3%以上の伸長を計画 ・「母乳実感®」3代目発売による収益性向上、スキんケア定番シリーズの刷新による市場シェア拡大で前期比伸長 ・富士工場への投資による既存スキんケアカテゴリの拡大と新領域への進出（23年稼働）
シンガポール 事業	・基幹商品（哺乳器、スキんケア）に注力し、売上高（外部顧客への売上高）は前期比+10%以上の伸長を計画 ・東南アジア地域での「母乳実感®」3代目の一斉展開（下期）。単価アップおよびプレミアムブランドとしてのポジションを確立 ・哺乳器に次ぐ柱としてスキんケア商品（Natural Botanical）の拡販、ブランド育成
ランシノ 事業	・コア商品と産前産後ケア商品を軸に、売上高は前期比+8%の伸長を見込む ・産前・産後ケア商品のラインナップ拡充。売上全体の約4%の規模まで押し上げ ・次世代さく乳器の発売 ・苦戦する中国市場は商品ポートフォリオ見直し等で収益性改善策を実行 ・22年も物流費高騰は継続の見通し

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

*22/12期より「国内ベビー・ママ」から「ベビーケア」に名称変更しました。 18

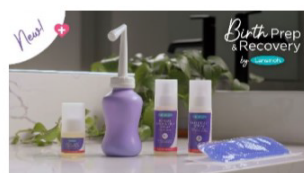
日本事業のポイントは、新しい哺乳瓶・乳首の市場投入です。そのほかベーシックスキんケアが完全リニューアルを行いますので、単価アップ等を含めて、日本事業では前年実績を上回することは可能だと思っています。

シンガポール事業は、哺乳器、スキんケアに特化してシェアを高めていきます。その中で特に、東南アジア地域では、まだまだ標準口径の哺乳瓶・乳首の売上が大きいですが、これを徐々に高価格帯の広口哺乳瓶・乳首に変えていく事によって、売上、収益性が向上してくると思います。

ランシノ事業はコア商品と産前・産後ケア商品を軸に、前年比 108%の伸長を見込んでいます。産前・産後ケア商品は、今も非常に好調に推移していますので、今年通期で見た場合、全体でランシノの売上構成の 4%近くまで成長してくると思います。そのほか、次世代のさく乳器の発売も計画しています。中国市場だけは、ランシノの中でも非常に苦労しておりますが、ポートフォリオを見直して改善をしていきたいと思っています。ただし、海上運賃は今年も高止まりで残ると思いますので、収益性には若干影響があると思います。

環境変化と当社グループの事業機会

外部環境の変化	事業機会
・ 出生数の減少 ・ 市場競争の激化 ・ お客様の価値観の変化	・ グループが持つ「育児のお困りごと」への知見の深堀りによるカテゴリ拡張、新カテゴリ創出（ママケア、フェムテック、父親育児の促進など） ・ 最重点商品（哺乳器、スキンケア）の集中的な強化、差別化 ・ 既存カテゴリのお客様価値向上（環境対応、プレミアム化など） ・ 未開拓市場（地域）の開拓（ピジョン・ランシノ両ブランド） ・ ブランド力の強化（次世代のお客様が共感し、選ばれるブランドへ）



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

19

環境変化と当社グループの事業機会です。

出生数の減少というのは、世界的な動向ですので、注意が必要だと思っています。それに対して当グループは何をやっていくかという、最重点商品の哺乳器、スキンケアに集中して市場シェアの向上を目指します。これに加え、新カテゴリの創出として、ママケア、フェムケア商品、フェムテック商品で、商品カテゴリの拡張にも取り組んでいきたいと思っています。現在の日本のフェムケア・フェムテック商品の市場規模は約 600 億円と言われていますが、半分の 300 億円ぐらいの市場が当社にとっての市場機会になるかと思っています。このフェムケア、フェムテック商品に関しては、ランシノで昨年発売した産前・産後ケアカテゴリが北米で好調に推移しているのを見れば、確実に市場機会があると考えています。

併せて、次期中期経営計画の後半あたりから、お父さん向けの商品等も拡充していきたいと思っています。赤ちゃんの数だけお母さんもお父さんもいるので、市場拡大の余地が十分にあると思います。赤ちゃん以外の新領域での事業拡大も行いながら、当グループの成長を加速させたいと考えています。

株主還元・投資関連

【第7次中期経営計画での株主還元指標】

各営業期における前期比増配、連結総還元性向55%程度を目標

配当の状況	19/12期		20/12期		21/12期		22/12期	
	中間 (実績)	期末 (実績)	中間 (実績)	期末 (実績)	中間 (実績)	期末 (実績)	中間 (予想)	期末 (予想)
1株当たり 配当金 (円)	35	35	36	36	37	37	38	38
配当性向	72.7%		81.0%		100.9%		95.8%	
<参考> 投資関連指標等 (連結)	19/12期		20/12期		21/12期		22/12期	
	中間 (実績)	通期 (実績) ※4	中間 (実績)	通期 (実績)	中間 (実績)	通期 (実績)	通期 (見込)	
設備投資額 (※1)	1,980	4,059	1,690	4,185	2,013	6,735	7,600	
減価償却費 (※2)	1,965	3,587	1,967	3,972	1,986	4,161	4,300	
研究開発費 (※3)	1,536	3,059	1,430	3,115	1,709	3,603	3,700	

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

※1 有形・無形固定資産（長前含）・リース資産含む ※2 減価償却費（のれん・リース償却含む）
 ※3 人件費を含めた研究開発活動にかかる費用の総額 ※4 日本国内11カ月実績 20

配当に関しては、現在の中計3か年は毎年の前期比増配をお約束しておりますので、今年も引き続き年間で2円増配の76円の見込みを立てています。設備投資に関しては、前期と比べ若干増加しております。これは日本事業において富士工場の建て替えを行いますので、今年から建設が始まり投資が増えていく予定となっています。

2021年の主な取組み（一例）

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」



自社環境ラベル

2021年実績：**115** SKU
(日本展開商品*全体の34%)





●パッケージサイズ
3割コンパクト化

●100%リサイクル
PET箱・ブリスター

●基幹製品群に
初FSC認証紙の採用

ESGに関するその他の活動はAppendixを参照ください *育児用品が対象

**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」

社会課題解決商品

✓ 新規商品創出

- ・母乳保存・低温殺菌専用
ディスポーザブルボトルの上市



✓ 既存商品の普及拡大




22

最後に、ESG に関する取り組みをご紹介します。

現在の 7 次中期経営計画を発表する際に、日本において当社の定める環境基準を満たした商品には、この「ピジョン環境ラベル」を表示するというお話をしました。その進捗として、昨年 1 年間だけで 115SKU、全体の 34%にピジョン環境ラベルの表示が完了しました。

そのほか、社会課題解決商品も継続的に強化しております。例えば、災害時に使えるようなベビー用品等も今年には市場投入ができると思います。

以上で説明を終わります。ありがとうございました。

質疑応答

＊質問内容を事業別に分けた上で、質疑応答を掲載しております。

【全体】

Q. 修正計画に対して、売上高は未達だった一方で、営業利益は上回っているのはなぜか。

A. 売上高の未達は、4Q 単独の中国事業の売上高が修正計画に比べて減収となったことが主因。一方、これに伴う EC 小売向けの達成リベートや販売促進費用も連動して低下している。加えて、他の事業でも販管費の節減を実施することでカバーし、営業利益では修正計画を達成した。

Q. フェムケア・フェムテック領域への進出について、ピジョンが取り組む領域やタイムライン、期待値などがあれば教えて欲しい。

A. 当社が検討していく領域は、まずはランシノが 21 年に上市した「産前・産後ケア」カテゴリのようなものを考えている。この産前・産後ケア商品をランシノ事業だけでなく、23 年頃には日本、その後は中国、シンガポール等へと拡大していきたい。現在、この産前・産後ケア商品を展開しているブランドは世界的にも少なく、グローバルでの市場規模を具体的に算出するのは難しい部分があるが、これから当社が市場を作っていける領域として非常に大きなポテンシャルがあると考ええる。また、「デリケートゾーンの痛みを和らげる」というのはヘルスケア用品の領域に近いため、付加価値を乗せて高い収益性も期待できるのではないかと見ている。この新領域における「ものづくり」については、自社製造はもちろん、社外のパートナーと協業することも含めてあらゆる可能性を検討していきたい。

Q. 3 期連続で減益が続いているが、この状況についての振り返りと、今後の見通しについて聞かせて欲しい。

A. 20 年はコロナ禍でも業績の極端な落ち込みはなく、ブランド力の強さに支えられた年だと思っていた。しかし、21 年になりコロナ影響による世界的かつ顕著な出生数減少や、ランシノ事業を

中心とした物流混乱、海上運賃の高騰等、想定外の環境変化が数多く出てきた。そのような中で、悪い材料は 21 年でほぼ出尽くしたと考えており、それぞれの環境変化に対しても解決策を打ち始めている。22 年の経営計画は確実に達成させ、また、23 年から始まる次期中期経営計画では、既存カテゴリ以外の新しい領域への進出なども含め、今一度成長を回復させていきたい。

Q. 今後、総利益率を毎年 1 ポイントずつ上げていくとの事だが、どのように取り組んでいくのか教えて欲しい。

A. 現在は 4 事業でそれぞれ「ものづくり」に力を入れているところだが、今後新商品の発売に関しては、「一定以上の総利益率確保を条件にする」なども検討し、商品ポートフォリオの高利益率化も意識していく。また、世界的に価格競争が激化し、当社の中でも収益性が比較的低い消耗品カテゴリについては、相対的に販売構成比の減少が起きるものと考えられるが、グループ全体の総利益率には改善方向に寄与すると見ている。

【日本事業】

Q. 22 年計画はインバウンド需要を想定していない上で、ベビーケアで前年比プラス 3%の成長を見込んでいるが、その背景を教えて欲しい。

A. 22 年は基幹商品である哺乳器・乳首とスキンケアのリニューアルが伸長ドライバーになると見込んでおり、特に哺乳器・乳首は、通期で前年比プラス 30%以上の売上増を想定している。当社の主力哺乳器である「母乳実感」の新シリーズを 22 年 2 月 14 日から日本でも発売しており、機能やデザインの刷新など商品価値アップにより、旧シリーズより店頭価格を 1 割ほど値上げしている。旧シリーズとの入れ替えに伴う大規模な初回出荷もあるため、特に 22 年は第 1 四半期に哺乳器・乳首の売上が大きくなると見ている。また、スキンケアのリニューアル商品も同日に発売になっており、それも売上・利益アップに貢献すると考えている。

【中国事業】

Q. 21 年のダブルイレブン商戦はどうだったか。

A. 21 年のダブルイレブンは前年比プラス 4%で、例年と比較すると、一見して弱含んだ印象。一方、20 年の中国はコロナ明けでリバウンド消費が大きく、その分ハードルが非常に高かった面もあると見ている。また、ダブルイレブン期間中にローカルブランドが半値を下回る値引きを行うこともあったと聞かすが、当社はそのような過度な価格競争には足を踏み入れなかったため、結果的に必要以上の経費を使うこともなく、最終的には哺乳器の市場シェアも伸ばすことができた。

Q. 第 4 四半期（3 カ月）のチャネル別の状況をセルイン、セルアウトに分けて教えて欲しい。

A. 第 4 四半期単独では、中国本土の現地通貨ベースでセルインは前年比マイナス 15.3%、セルアウトは前年比マイナス 12%程度だった。セルアウトのチャネル別ではオンラインが前年比でマイナス 8.5%、オフラインは前年比マイナス 20%という状況。オフラインの出荷調整は第 3 四半期中に目途がつく想定でいたが、オフラインのセルアウトが想定よりも弱かったため、第 4 四半期のセルインにも影響が残った。現在はほぼ正常と呼べるレベルまで削減することができたため、22 年からはセルイン・セルアウト共に同じような伸長率で推移できると考えている。

Q. 中国本土における第 4 四半期（3 カ月）の哺乳器とスキンケアのセルイン、および 22 年計画における両カテゴリの伸長見込みを教えて欲しい。

A. 第 4 四半期単独の哺乳器・乳首は前期比でマイナス 10%程度、スキンケアはプラス 11%程度。22 年は、21 年に発売した新商品の効果もあり、哺乳器・乳首は 2 桁前後、スキンケアは 2 桁以上の成長を計画している。

Q. 9 月にリニューアルされた哺乳器について、店頭の切り替え状況や売れ行きを教えてください。

A. セルインベースでは、大手 EC 向けにおいては 22 年 4 月頃に哺乳器の新シリーズへの切り替えが完了する予定。今のところ新シリーズは小売店や消費者にも受け入れられ、セルアウトも伸びていると聞いている。販売価格の値上げによって売上・利益への貢献も期待できる。

Q. オフラインの落ち込みについてどのように考えているか教えてください。また、22 年計画におけるオンライン・オフラインの前提についても教えてください。

A. オフラインチャネルでは、店舗の閉鎖が継続的に起きている。コロナ前からその傾向はあったものの、コロナ禍により加速した。加えて、このコロナ禍で大手チェーンベビーショップによる吸収合併も起きているため、店舗数の減少スピードが加速し、オフラインチャネル全体を押し下げる方向に作用している。ただし、この店舗数の減少スピードはある程度の所で緩やかになるのではないかと見ている。オフラインチャネルにおいては、今後はスキンケア以外の専売品も展開していくことで、しっかりと売上を作っていきたい。オフラインの急回復は想定していないが、お客様にとって重要なチャネルの一つである事は間違いないので、工夫しながらオフラインの減少にできるだけ歯止めをかけて行きたいと考えている。22 年計画におけるチャネルの伸長率については、オンラインで 2 桁以上、オフラインは 5%程度をイメージしている。

Q. 22 年の中国の出生数前提を教えてください。

A. 21 年の出生数は約 1,060 万人で、20 年から引き続き減少傾向にあるが、22 年の見通しについては不確定である。しかし、仮に 22 年も前年比 10%ほど出生数が減少したとしても、依然として中国市場の年間出生数は 1,000 万近くと非常に大きく、その中で市場シェアを高めることで十分成長は可能だと考えている。

Q. 中国事業の 22 年計画の総利益率は 2 ポイント上がるとのことだが、原材料価格の高騰や販管費の用途についてはどのように織り込んでいるか。

A. 原材料価格の高騰については商品の値上げで十分カバーできていると考えている。22 年の計画は、現時点で把握できている範囲での原材料価格動向を織り込んだ計画となっている。また、哺乳器も新シリーズの投入により 2 割ほど価格を値上げしており、総利益率アップに貢献する。販管費の用途については、新たな E コマースプラットフォームとの取り組みはもちろん、新製品開発、新製品のプロモーション等を予定している。例えば、22 年後半から 3 才以上を対象としたキッズ向けスキンケアなどエイジアップ商品の展開も予定しており、そこにも積極的に費用を使っていく。

Q. 中国セグメントで北米向けにピジョン製品を販売することだが、製品はどこから調達するのか。

A. 北米市場では、まずは日本市場で展開している商品を中心に扱う予定であり、まもなく大手 EC で販売が開始される。

Q. 中国市場において競争環境に変化はあるか。また、22 年計画（現地通貨ベースで前年比プラス 7%）の達成確度や、上期・下期のバランスについて教えて欲しい。

A. 直近の中国市場は出生数の減少や、ローカルブランドの存在感の高まりなど、以前と比較しても競争環境はいっそう厳しくなっている。ローカルブランドは極端な低価格販売等、利益度外視の施策を打つ事もあり、この数年でほとんどの海外ブランドが淘汰されている。一方で、ピジョンは 21 年も哺乳器カテゴリにおいてトップシェアであり続け、さらにシェアを伸ばしている。

22 年は、昨年下半年にリニューアルし、価格も上昇した哺乳器の通年貢献が期待できるだけでなく、コロナ禍でも好調だったスキンケアを更に伸ばす予定。この 2 カテゴリをドライバーとすることで、中国本土で前年比プラス 7%伸長は十分に実現可能な数字だと見ている。

21 年上期はセルインが先行したため、下期はセルインの調整を行い、通期では前期割れの実績で終了した。22 年上期売上高は、セルインが好調だった 21 年上期と比較すると、若干弱含みとなる見込み。しかし、下期については 21 年が苦戦した事もあり、しっかりプラスに反転すると見込んでいる。

【シンガポール事業】

Q. シンガポール事業が前年比で大きく伸長している要因は何か。22 年の見通しはどうか。

A. 21 年はシンガポール事業が管轄する主要市場や一部の輸出市場において回復傾向が見られ、前期を上回ることができた。また第 4 四半期には、タイ工場から日本向けに哺乳器「母乳実感」の新シリーズの初回生産・出荷があったため、その分の売上・利益も増加した。

2022 年の計画については、前期のハードルが高く、タイ工場においては原材料値上げ等の負担も織り込んでいるため、減収減益の計画となっている。一方で主要市場における外部顧客への売上高については前年比プラス 10%以上の伸長を計画している。

【ランシノ事業】

Q. 北米を中心に海上運賃が高騰しているとのことだが、22 年は計画上どう見込んでいるのか。

A. ランシノ事業の海上運賃に関しては、22 年も引き続き高騰傾向にあると見ており、その分のコスト増を織り込んだ事業計画となっている。

以 上