

2022年12月期決算および第8次中期経営計画 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] 2023年2月14日（火） 16時30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] 5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

取締役上席執行役員 ケヴィン・ヴァイス・ピーコック

上級執行役員 矢野 亮

ハイライト① FTSE Russell社の投資インデックスに採用

FTSE Russell社（英）が構成する世界的なESG（環境、社会、ガバナンス）投資インデックスである『FTSE4Good Index Series』および『FTSE Blossom Japan Index』に初選定

選定企業数
世界1,658社*



FTSE4Good

選定企業数
日本255社*
(当社は上位66番目のグループ)



FTSE Blossom
Japan Index

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

*2022年12月時点

4

北澤：本日はお忙しい中、当説明会に参加いただき、どうもありがとうございます。

まず、今期のハイライトをいくつかご紹介します。まずはサステナビリティに関してです。昨年、FTSE Russell社の投資インデックス「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定され、当社はその中でも上位66番目となっています。

また、同じくFTSE Russell社のインデックスで、世界で1,658社のみ選ばれる「FTSE4Good Index」にも選定されました。

ハイライト② FTSE ESG Ratingの評価向上 (2017-2022)

「企業の社会的責任（環境/社会）」への対応や開示を進めることで
当社グループの評価は大きく向上



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

5

次に ESG の外部評価についてです。私が社長に就任した 2019 年の FTSE ESG Rating は 1.1 でした。しかし、企業の社会的責任への対応や開示を進めてきた結果、昨年時点でこのスコアは 3.8 まで上がりました。これは当社社員の頑張りが実を結んだものだと思っています。

ハイライト③ Pigeon Frontier Awardsからの事業化

Pigeon Frontier Awards (PFA) とは？

社員が未来にむけて、失敗を恐れず挑戦していくことを応援・表彰する制度。

1年に1度、全社員から自由なアイデアや新しい事業構想を募集し、その中で素晴らしい取り組みとして表彰された提案は将来的な事業化も視野に発展させていく。

初乳採取サポートデバイス Precious Drop



日本全国の周産期母子医療センターや
病院・クリニック等に採用拡大中

ピジョンの子育て (書籍)



ピジョン社員が書いた「育児レポート」が元と
なった書籍が株式会社KADOKAWAより発売中

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

6

当社では PFA (Pigeon Frontier Awards) という事業提案制度を行っており、その制度から発展してきた製品・サービスが徐々に事業化しつつあります。例えば、病産院向けの初乳採りデバイス「Precious Drop」は現在、日本全国の病院・クリニック等に採用され始めています。

また、2023年1月19日に「ピジョンの子育て」という書籍が株式会社 KADOKAWA から発売されました。これは長年、ピジョンの中で蓄積されてきた社員の「育児レポート*」がベースとなり、書籍化されたものです。

(*子どもが生まれた当社社員全員が提出するもので、自身の育児体験やそこから得た気づきなどを各々がレポートとしてまとめたもの)

外部環境の変化とピジョングループの課題

世界的な環境変化

- ・ ウィズコロナの定着
- ・ スタグフレーションの兆候
(経済不況とインフレーション)
- ・ 急激な為替変動
- ・ サステナビリティへの意識の高まり
- ・ 地政学リスクの増大

ピジョングループの課題

- ・ 日本・中国をはじめとした世界的な出生数減少
- ・ 主力である日本・中国本土での成長鈍化
- ・ 各市場での競争激化
(新興・地場ブランドの台頭)

コロナ禍で当社の経営環境は急速に変化

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

8

業績報告に入る前に当社の経営環境について振り返ります。

世界的な環境変化については皆様ご存知のとおりだと思いますが、日本・中国をはじめとした世界的な出生数の減少、当社の主力市場である日本・中国本土での成長鈍化、新興・地場ブランドの台頭による各市場での競争激化等、第7次中計期間の中で当社の経営環境は大きく変わりました。

22/12期 業績報告 連結PL

22年の業績見通しは、2Qの中国本土でのコロナ影響などを踏まえ8月に下方修正を発表
通期のグループ連結での売上高、営業利益は修正計画並みで終了

単位：百万円	22/12期 業績見通し		22/12期 実績				
	期初計画	修正計画	実績	構成比	期初計画比	修正計画比	前期比
売上高	98,700	95,000	94,921	100.0%	96.2%	99.9%	102.0%
売上原価	50,600	50,700	50,087	52.8%	99.0%	98.8%	102.2%
売上総利益	48,100	44,300	44,834	47.2%	93.2%	101.2%	101.7%
販管費	33,900	32,300	32,638	34.4%	96.3%	101.0%	106.2%
営業利益	14,200	12,000	12,195	12.8%	85.9%	101.6%	91.4%
経常利益	14,300	13,000	13,465	14.2%	94.2%	103.6%	91.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益	9,500	8,550	8,581	9.0%	90.3%	100.4%	97.7%

【2022年12月期 為替レート】 期初計画：1ドル112.00円 1元17.50円
 通期実績：1ドル131.55円 1元19.50円
 (参考) 前期実績：1ドル109.85円 1元17.03円

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

9

そのような中で、第7次中期経営計画の最終年である22年12月期の業績報告です。

売上高は、前期比102%の増収で終了しました。営業利益は、前期比91.4%となりましたが、修正計画に対しては、売上高で99.9%、営業利益で101.6%となり、概ね達成することができました。

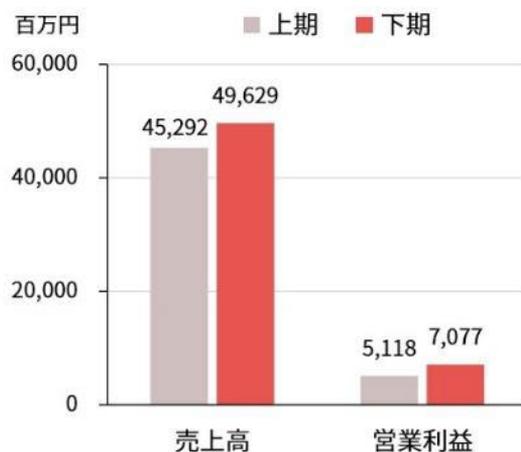
22/12期 業績報告 連結PL

22/12期は下期にかけて回復基調となり、売上高は前期比+2%の伸長で終了

【22/12期 前期比】

	売上高	営業利益
上期	95.8%	67.4%
下期	108.4%	123.2%
累計	102.0%	91.4%

【22/12期 期別業績】



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

10

こちらは昨年の上期と下期の実績を比較した表です。

昨年の上期単独で見ると、売上高・営業利益とも前期比で非常に苦戦していました。一方、下期単独では売上高で前期比108.4%、営業利益で前期比123.2%と回復傾向に転じました。

第3四半期単独、第4四半期単独で見ても売上高および利益は前期比で上振れており、23年12月期も回復トレンドは継続すると信じています。

22/12期 業績報告 事業別損益

単位：百万円	21/12期 実績				22/12期 実績				
	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	93,080	100.0%	47.3%	13,336	94,921	100.0%	102.0%	47.2%	12,195
日本事業	38,264	41.1%	34.3%	2,065	36,323	38.3%	94.9%	32.4%	1,491
中国事業	37,239	40.0%	50.9%	11,792	34,776	36.6%	93.4%	52.5%	10,408
シンガポール事業	12,619	13.6%	38.7%	1,811	14,153	14.9%	112.2%	40.9%	2,140
ランシノ事業	13,320	14.3%	53.5%	953	16,917	17.8%	127.0%	52.9%	1,154
セグメント間取引消去	▲8,363	▲9.0%	—	—	▲7,248	▲7.6%	—	—	—

【参考】日本事業の主な内訳（旧セグメント区分での比較：経営戦略室で試算）

単位：百万円	21/12期 実績				22/12期 実績				
	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
ベビーケア	25,701	—	40.4%	2,359	25,287	—	98.4%	36.8%	1,787
子育て支援	3,504	—	16.1%	159	3,444	—	98.3%	15.8%	199
ヘルスケア・介護	5,616	—	30.4%	504	5,062	—	90.1%	30.9%	497

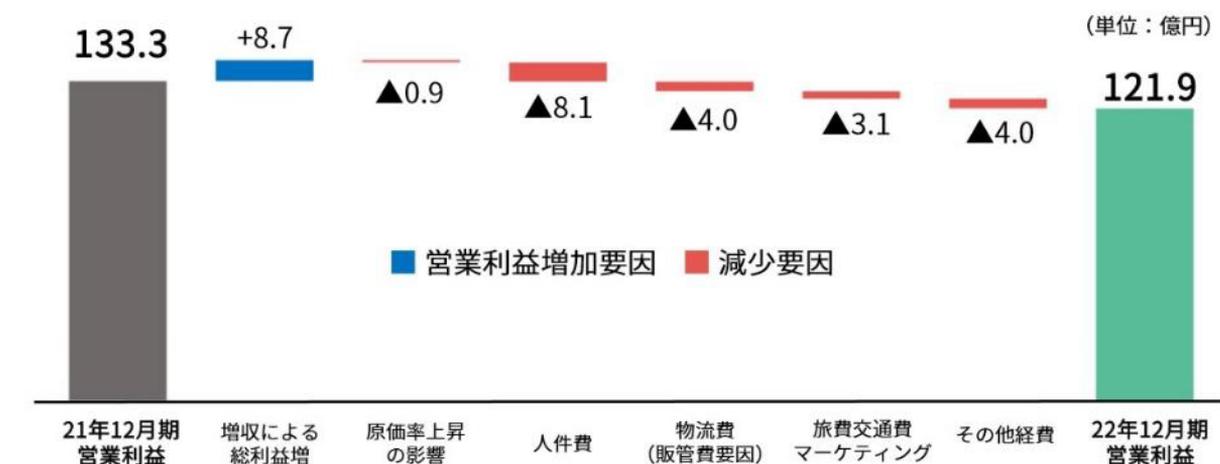
事業別業績です。

売上高では日本事業と中国事業が前年割れ的一方、シンガポール事業が前期比 112.2%、ランシノは前期比 127.0%と、非常に好調に推移しました。

日本事業の内訳では、ベビーケア、子育て支援、ヘルスケア・介護のすべてで売上高は前年割れで終了しましたが、ベビーケアの前年割れが小幅だった事からも、日本国内の状況は徐々に良くなってきていると考えています。

22/12期 連結営業利益 前期比増減要因

人件費（ランシノ事業および中国事業。為替影響含む）や物流費（ランシノ事業）の増加に加え、中国事業以外では旅費交通費やマーケティング関連費用等の増加もあり前期比減益



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

12

営業利益の前期比増減要因です。

利益の増加要因としては、増収による総利益の増加が8億円ほどありました。

一方で、減少要因としては、人件費の増加による利益減少が大きいです。これについては将来も見据え、各事業において必要以上に人件費を抑えることはしなかったことも影響しています。

また、物流費が4億円ほど利益減少要因となっていますが、主にランシノにおける海上運賃の上昇の影響が大きいです。

その他、昨年下半年より各国における事業活動もコロナ禍を乗り越えていっそう活発化してきており、旅費交通費やマーケティング費用の増加が営業利益の減少要因となっております。

22/12期 連結貸借対照表（ハイライト）

単位：百万円	21/12期 期末	22/12期 期末			
	実績	実績	前期末差	前期末比	試算：前期末差 (為替影響除外)
現金及び預金	35,218	34,283	▲934	97.3%	▲2,408
受取手形及び売掛金	16,253	15,975	▲277	98.3%	▲1,181
たな卸資産	12,706	15,318	+2,611	120.5%	+1,587
支払手形及び買掛金	4,087	5,066	+979	124.0%	+805
電子記録債務	1,623	1,542	▲81	95.0%	▲81
借入金	—	—	—	—	—
純資産	76,810	79,952	+3,142	104.1%	▲123
総資産	98,042	101,733	+3,691	103.8%	▲1,021
自己資本比率	75.4%	75.4%	—	—	—

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

13

B/S ハイライトです。前期末と比較して現預金が若干減少しました。また、売掛金も減少しております。棚卸資産が大きく増えたのは、主に欧米での物流混乱の影響によりランシノ事業で在庫を厚めに持っていた事が主要因となります。23年においては、たな卸資産は改善してくるものと思っています。

また、表の一番右の数値は為替の影響を除いた場合のBS科目の前期比増減を表しております。

22/12期 事業別サマリ

※売上高：現地通貨ベースでのセルイン

日本 事業

哺乳器はリニューアル効果が通年継続も消耗品は苦戦。調達コスト増は通年で利益圧迫

- ベビーケアの売上高は累計で前期比▲1.6%。4Q単独では同+7.2%と回復基調
- 哺乳器の売上高は累計で前期比+23%。ベビースキンケアは累計では前期割れも、4Q単独では新商品効果やプロモーションが奏功し前期比2ケタ増で伸長。消耗品は低価格品の需要増により通年で苦戦
- ベビーケアの総利益率は累計で前期比▲3.6pt悪化。円安や原料価格高騰による調達コスト増加などが要因
- ヘルスケア・介護は製品ポートフォリオ見直しで売上高は累計で前期比▲5億円も、総利益率は+0.5pt改善

中国 事業

4Qのコロナ感染再拡大により市場の回復は遅れるも、哺乳器の市場シェアは44%まで回復

- 本土の売上高は、2Qの上海ロックダウンの影響が通年まで残ったことにより累計で前期比▲19%
- ダブルイレブン は例年と比べて弱含みも、ブランドランキングでは主力商品において引き続き1位を獲得
- 総利益率は、哺乳器（新モデルの完全切替完了）やスキンケアの販売構成比増により前期比+1.6pt改善
- セルアウトは累計で前期比▲12%。ECは同▲8%と大手ECが前期割れ一方でTiktokは大きく伸長



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

14

事業別サマリです。

日本事業では、ベビーケアの売上高は哺乳器のリニューアル効果が通年継続した一方で、おしりふきや母乳パッドなどの消耗品は苦戦が続きました。利益面では、円安や原材料価格の高騰などで調達コストが増加し、利益を圧迫する状況が通年で続きました。

中国事業においては、4Qにゼロコロナ政策の撤廃やその後の感染再拡大などの急激な変化によって一時的に市場が混乱したことで、市場の回復が遅れました。そのような中でも、哺乳器の市場シェアは、22年上期時点では上海ロックダウンの影響を受け下がりましたが、22年末では約44%と、ほぼ以前の市場シェアへ回復しています。

スライドの右下にある写真は、中国で昨年末に発売した、3歳以上の子供を対象としたスキンケアの新商品です。これも好調に推移しており、23年以降は更に成長してくると思うので、非常に楽しみにしております。

22/12期 事業別サマリ

※売上高：現地通貨ベースでのセルイン

シンガポール事業

主要市場はコロナ前（19年）を超える業績回復。さらなる成長のための活動強化も進行中

- ・ 累計ではインド国内の売上高は前期比+23%、マレーシア同+19%、インドネシア同+19%、中東+10%
- ・ 基幹商品（哺乳器、さく乳器、スキンケア、口腔ケア）の累計売上高（日本円）は前期比で+20%以上の伸長。哺乳器やスキンケアの新商品も伸長に大きく貢献
- ・ 総利益額（日本円）は、販社の増収や為替影響等により前期比+18%の増益。総利益率も同+2.7pt改善

ランシノ事業

物流費高騰の影響が通年継続し利益は弱含みも、グループの売上高は堅調に推移

- ・ ランシノグループの売上高は累計で前期比+5%
- ・ 北米の売上高は同+10%で好調も、欧州はインフレや景気悪化により苦戦
- ・ 主力商品は北米を中心に好調。北米市場では乳首クリーム、さく乳器（手動）、母乳保存バッグ、母乳パッドの4商品で圧倒的シェアを維持
- ・ 総利益率は前期比▲0.6pt。通年で物流費高騰の影響が継続し、総利益を押し下げ。



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

15

シンガポール事業は、今期やっとコロナ前の19年実績を超えることができました。現地通貨ベースの売上高では、インドは前期比23%の伸長、マレーシアとインドネシアはそれぞれ19%、中東でも10%の伸長と好調に推移しております。

最後にランシノ事業ですが、物流費の高騰が通年で利益低下に影響しました。売上高に関しては、ランシノグループ全体では前期比で5%伸長と好調に推移しました。トルコも現地通貨ベースでは非常に好調でしたが、極端なトルコリラ安の影響によって米ドルで売上計上する際にかなり目減りしてしまいました。

第7次中計振り返り：総括

3か年を通じて各地域でCOVID-19の影響が断続的に発生し、財務目標は未達の一方
基本戦略の推進、非財務目標の達成、ESG関連の受賞など一定の成果もあった

ブランド戦略	<ul style="list-style-type: none"> ○ 新ブランディングはグローバルに浸透 ○ ピジョンらしい活動を推進（母乳バンク支援など） ○ Best Japan Brands 65位獲得
商品戦略	<ul style="list-style-type: none"> ○ 世界の主要市場で哺乳器の新モデルを発売 △ コロナ影響により基幹商品の伸長は期待を下回る
地域戦略	<ul style="list-style-type: none"> ○ グループで毎年250SKU以上の新商品*を発売 △ 日本はインバウンド需要の消滅をカバーできず
ESG	<ul style="list-style-type: none"> ○ 非財務KPIは達成 ○ 取り組みの進行、開示の充実等により社外評価は向上 ○ ESGの各分野で表彰を受ける



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential *リニューアルを含む

ここからは第7次中計の振り返りになります。

ブランド戦略については、グローバルで新ブランディングに沿った活動を行う事で世界的にピジョンのブランドイメージが統一されてきております。さらに、母乳バンク支援などピジョンらしいさまざまな取り組みも行ってきました。

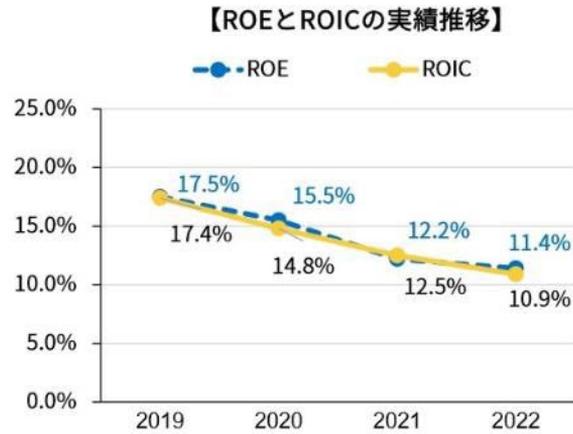
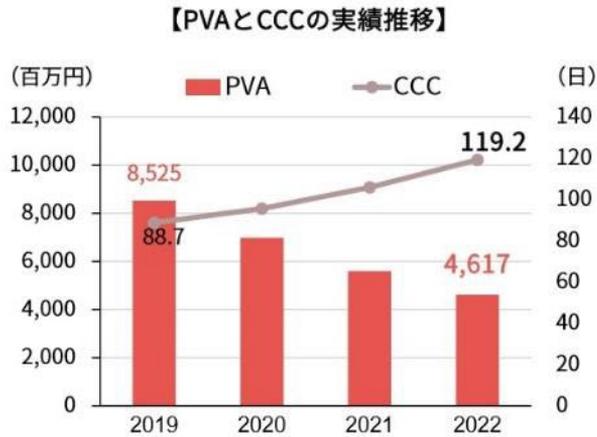
商品戦略としては、世界各国で哺乳器の新モデルを発売し、主要市場では投入を完了しております。中国本土でも、市場の9割は新モデルに切り替わっています。

地域戦略としては、グループ全体で毎年250SKU以上の新製品を発売しております。ただ、日本においてはインバウンド需要がほぼ消滅したというところが大きな課題となっております。

ESGは先ほど説明したように、FTSEのスコア等も非常に順調に推移しております。

第7次中計振り返り：主要KPIの推移

PVA、CCC、ROEやROIC等の主要経営指標は、
6次中計最終年度を下回る厳しい結果で終了



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential 注)2019年は旧基準実績

18

主要 KPI です。

PVA に関しては営業利益の減少もあり、下降トレンドとなりました。一方で、世界的な物流混乱等があり、特に在庫の増加によって CCC は 119 日という状況で終了いたしました。また、ROE、ROIC も残念ながら下降トレンドとなりました。

事業活動における3つの重要要素



今後のグループの事業活動方針についてです。

当社は Pigeon Way に基づいて活動していきますが、中でもとりわけ、存在意義にスポットを当てて、重要課題に取り組んでいきます。

Pigeon Wayの更新

- 「経営理念」と「社是」は、将来にわたって変わらないものとして独立させる
- 存在意義をPigeon Wayの軸とする



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

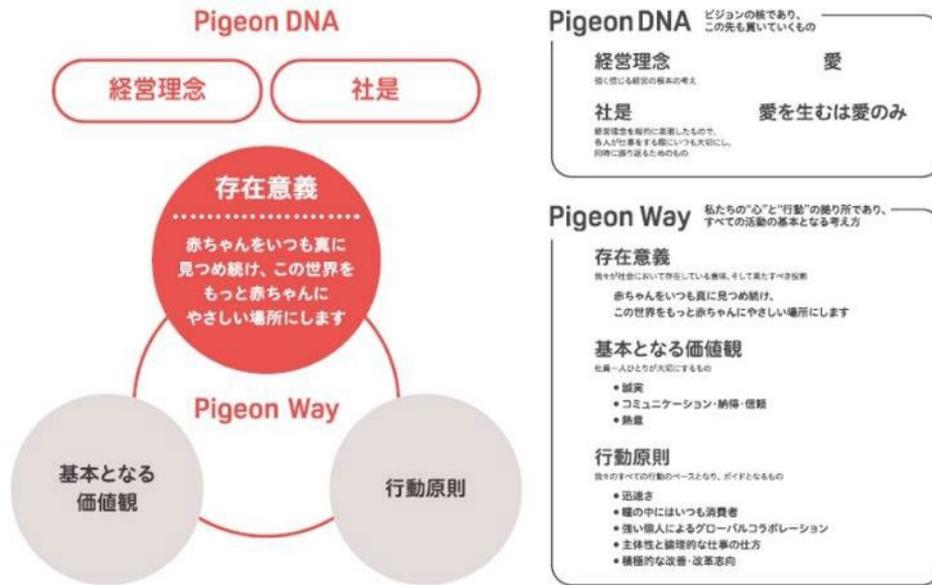
21

Pigeon Way に関しては、23年より更新をしました。

Pigeon Way 策定当初が左側の図で、以前この「使命」を「存在意義」に変更しました。今年からは「ビジョン」を外し、存在意義に徹底的に特化して活動していこうという狙いを持って、右図のように「存在意義」を Pigeon Way の中心に据えました。

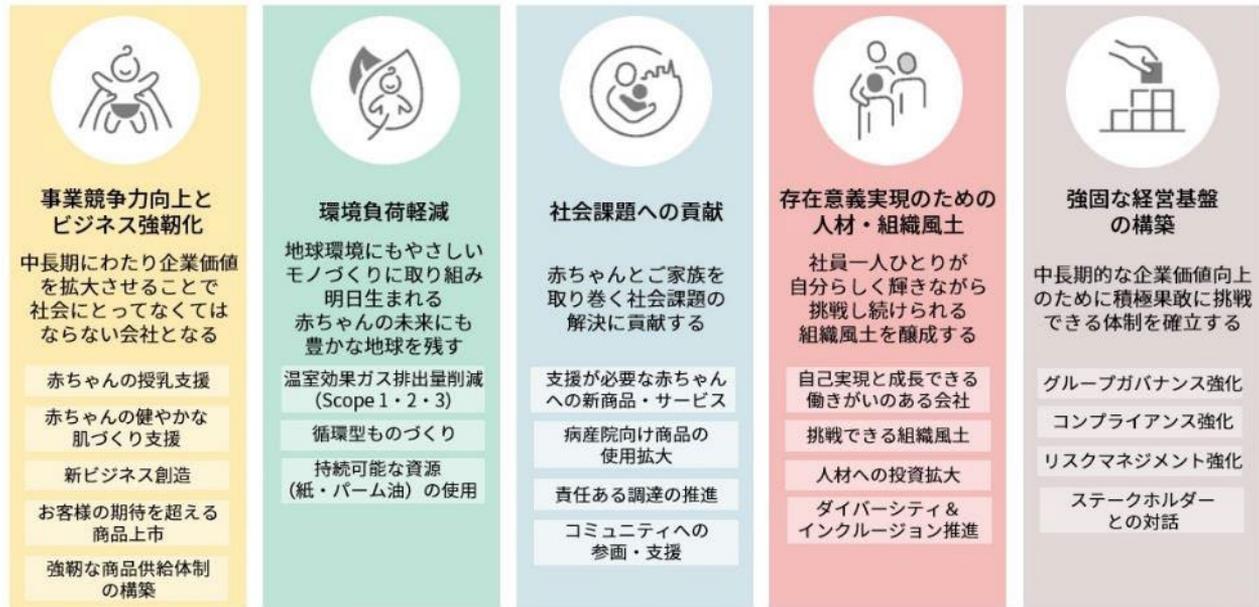
従来からある経営理念、社是というのは不変の要素として「Pigeon DNA」という形で切り出しました。

Pigeon Wayの更新



こちらが新しい企業理念です。

中長期的に取り組む重要課題（マテリアリティ）



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

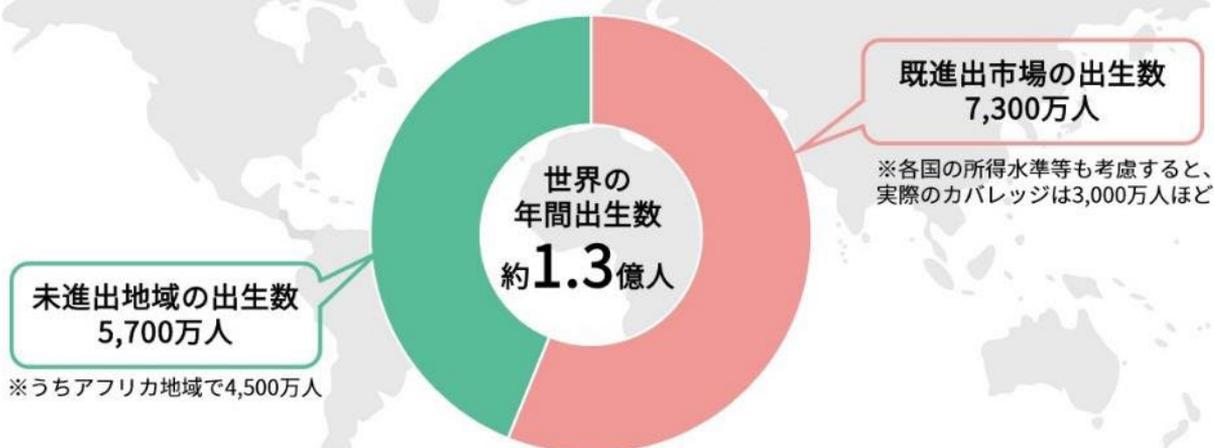
23

重要課題（マテリアリティ）も、23年より、従来は6項目だったものを5項目に変更します。

5つの重要課題は「事業競争力の向上とビジネスの強靱化」、「環境負荷軽減」、「社会課題への貢献」、「存在意義実現のための人材・組織風土」、「強固な経営基盤の構築」ということで、人的資本投資をかなり今後、強化していくこととなります。また、各種ガバナンス体制、コンプライアンス体制もさらに強化していきます。

現状の出生数カバレッジ（ピジョンブランドでの試算）

世界的な出生数減少の一方で、グローバルでの当社の出生数カバレッジは未だ5割程度
各国の所得水準等も考慮すると、既進出市場でも将来的な市場機会は依然として大きい



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

※ピジョン調べ

25

今年度より始まる8次中期経営計画についてお話しする前に、当社の現状の出生数カバレッジについてご説明します。今現在、世界の年間出生人口は約1.3億人です。2019年は年間約1.4億人だったので、やはり多少はコロナの影響があった事は事実と言えるでしょう。

ただ、その全世界約1.3億人の中で、ピジョンブランドが進出済みで、かつ各国の所得レベル等も考慮した場合、現時点でのピジョンブランドは世界の約3,000万人の赤ちゃん（全世界の約25%）にしかアプローチできていません。ですから、世界中で出生数は減少傾向にあると言っても、ピジョンにとっての市場機会は依然として巨大であると私たちは考えています。

第8次中期経営計画 テーマと基本戦略

サステナブルな成長のために グローバルでの経済、政治、環境変化に対応したビジネス構造の再構築

基本戦略（7次中計の基本戦略を深化）

- ブランド戦略** 存在意義を企業活動の軸とし、商品を通じたブランド力向上に注力する
- 商品戦略** ものづくりを強化し、自社の優位性を活かせる哺乳器・乳首、ベビースキンケアへの集中と新規領域の探索を行う
- 地域戦略** 各事業での自己完結体制を強化し、市場特性に合わせた生産・販売体制の革新による効率化や収益性改善、サプライチェーンの安定化、新規市場への拡大準備を積極的に行う

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

26

23年より始まった第8次中期経営計画のテーマは、「サステナブルな成長のために」です。

このような大きな方向性の中で、グローバルでの経済、政治、環境変化に対応したビジネス構造の再構築というテーマを設定しました。

前中計はコロナ禍の3年間という事もあり、ビジネスとして傷んでいる部分もあるので、そこには修正を加え、再構築しながら、9次中計以降にさらに成長を加速させるための方策を打っていきます。

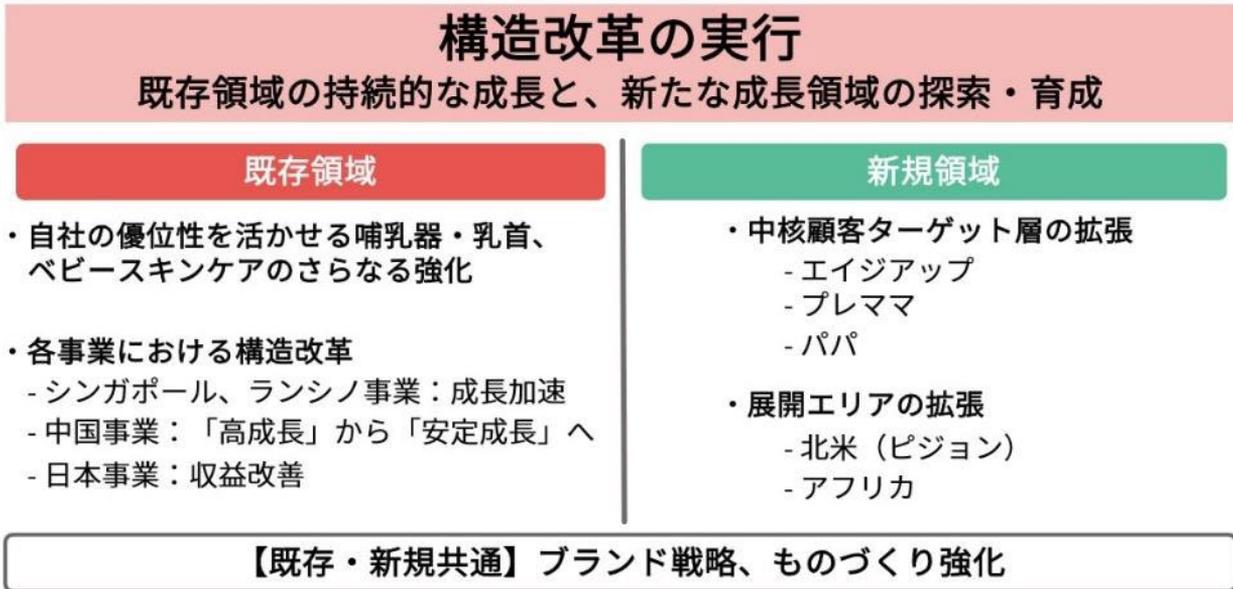
3つの基本戦略は前中計からの踏襲となりますが、さらに深化させていきます。

ブランド戦略においては、商品を通じたブランド力向上に注力します。

また、商品戦略においては、当社の基幹商品である哺乳器・乳首とベビースキンケアに引き続き集中しながらも、新しい領域としてママ、プレママ、女性ケア関連、男性育児の促進、あるいはエイジアップへも拡大し、事業を拡大していく計画です。

地域戦略においては、4事業体制をさらに強化していくことと、例えばアフリカ等の新市場への進出も検討していきます。

第8次中期経営計画 主要課題



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

27

事業の構造改革の中で、「既存領域」と「新規領域」を設定しています。

「既存領域」については、基幹商品である哺乳器・乳首、スキンケアを注力カテゴリとして設定します。

事業別では、シンガポール事業、ランシノ事業においては、22/12期も売上高は好調に推移していますので、8次中計でも引き続き成長を加速させていきます。

中国事業は安定成長に向けて事業基盤をさらに整備していきます。

日本事業は主力のベビーケアの利益率が前中計期間で大きく下がってしまったので、まずは収益性を改善するため、高付加価値商品を増やす等の対策を講じていきます。

新規領域については、エイジアップ、ママ、プレママ、パパといったターゲット顧客の拡張と、北米やアフリカ等の展開エリアの拡張を行っていきます。北米では、ピジョンブランドの商品は既に主力EC等で販売されていますが、それに加えて大手チェーンストアへの導入や、また、アフリカ地域にもピジョンブランドで販売拠点を作ることを検討していきます。

ブランド戦略：第8次中計で目指すこと

存在意義を企業活動の軸とし、商品を通じたブランド力向上に注力する

長期視点でピジョンが目指す社会の姿を描き、**存在意義の具現化**に向けた事業活動を推進



ブランド戦略です。当社の活動は全て存在意義に基づいたものであり、その存在意義を具現化するために「赤ちゃんにやさしい未来像」を設定しました。詳細は本日発表のリリースや当社ウェブサイトをご覧ください。

ブランド戦略：第8次中計で目指すこと

強化するポイント

最重視点

独自性

「ピジョンならではの」を際立たせる
ピジョンの強み・ピジョンならではの提供価値を、商品・サービス・コミュニケーションに反映し、特徴的なブランド体験をお客さまに提供する

整合性

一貫性のあるブランド体験を提供する
お客さまとのあらゆる接点で、一貫性のあるコミュニケーションを行う

共創性

お客さま、社会を巻き込み共創する
お客さまとの対話を生む。お客さまの意見を商品・サービスに積極的に取り入れる。
未来像の実現のために、社会を巻き込み共創する

また、ブランドを強化するポイントとして、「ピジョンならではの」の独自性の強化が重要だと考えています。

その他にも、一貫性のあるブランド体験（整合性）や、お客さま、社会を巻き込み、共創することをしっかり取り組んでいきます。

商品戦略：ものづくり強化

8次中計最終年度のものづくり費用*は、22年比約1.5倍の規模にまで拡大する計画
 ライフスタイル提案、新素材、ローカルニーズへの対応や新規領域などを強化していく

***ものづくり費用とは？**

当社の「ものづくり活動」に関わる全ての費用の総額。従来の研究開発費に加え、商品企画等の費用等も含む

ものづくり強化の一例

① 哺乳びんスチーム除菌乾燥機
 POCHItto (日本)



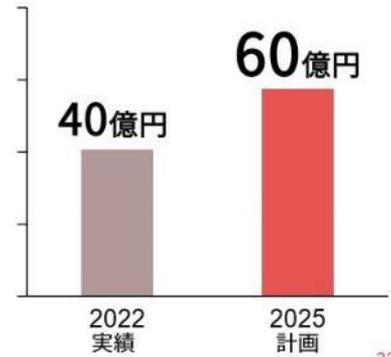
▲日本にはない新しい哺乳びん消毒提案。全自動で除菌・乾燥、保管もできる利便性が好評。大手ECサイトでは☆4.9の高評価

② SLIM NECK STEEL FEEDING BOTTLE (インド)



▲ステンレス製の食器が多用されるインドの文化に着目し開発したステンレス製哺乳器。想定以上の売れ行き

億円 【ものづくり費用の推移】



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

32

続いて「ものづくり強化」です。

従来の研究開発に加え、「ものづくり強化」にさらに費用を投下して行きます。2025年にはものづくり費用を約60億円まで拡大させる計画です。

ここでご紹介する「ものづくり強化」の一例は、左が「POCHItto (ポチット)」という哺乳器除菌乾燥機です。この商品は元々は海外市場では売っていたもので、日本市場ではこのような電化製品を使って哺乳器を消毒する習慣がなかったため、市場にもこのような商品はありませんでした。ところが、いざ日本で販売してみると、高単価ですが販売も好調で、お客様からも好評です。

右側の写真は、インドで販売しているステンレス製の哺乳器です。保温機能はなく、シンプルなステンレスの哺乳器ですが、インドでは文化的にステンレス製の食器が日常的に多用されている事もあり、このステンレス哺乳器はインドのお客様から非常に好評です。最近発売したばかりなのですが、想定以上に好調に推移しております。

このように、他国で展開している商品を横展開したり、各国のお客様のニーズに合わせて商品開発を行うなど、いろいろな方向から「ものづくり強化」を行っていきます。

商品戦略：哺乳器・乳首 基本方針

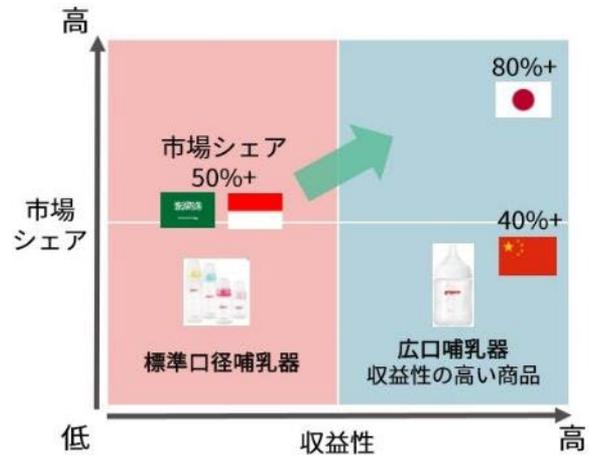
グローバルで広口哺乳器の販売数量・金額の伸長を目指す
国内市場シェア1位のインドネシアや中東でも、広口哺乳器の販売拡大による成長機会大

① 広口哺乳器の販売拡大

「研究」を強みにブランドを強化し、
当社商品が選ばれる強い理由をつくり続ける

② 付加価値アップによるWTP*の向上

魅力的なデザインやユーザビリティの向上で
哺乳器の付加価値を高める



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential WTP : Willingness To Pay。製品やサービスに対して消費者が支払いたいと思う最大金額

33

注力カテゴリの一つである哺乳器については、特に広口哺乳器の販売を拡大していきます。

こちらのスライドの右図にある通り、中東やインドネシアなど、哺乳器の市場シェアがすでに高いものの、主力商品が標準口径の哺乳器であるため収益性があまり高くない市場においては、広口哺乳器の販売比率を高めていく事で収益性の改善を目指していきます。

中国は広口哺乳器が主力商品ではありますが、市場シェアは44%ほどです。市場シェアをさらに伸ばし、50%、60%と目指していきます。

商品戦略：スキンケア 基本方針

全世界でスキンケアカテゴリの市場シェア拡大余地は依然として大きい
各事業がローカルニーズを汲み取り、当社ならではのユニークな商品を展開していく

【参考：ベビースキンケアの金額市場シェア（ピジョン調べ）】



既存領域

ベーシックシリーズの
強化による市場シェア拡大



新規領域

エイジアップ、ローカル戦略品の
開発・育成による市場機会の獲得



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

34

スキンケアに関しては、現在の日本での市場シェアは約30%です。中国での市場シェアは10%程度で、日本・中国含めすべての展開市場においてさらなる事業拡大の余地があります。シンガポール事業においては、新製品のボタニカルシリーズを上市し、まだまだ市場シェアは小さいですが、今後のポテンシャルに非常に期待しています。

商品戦略：新規領域の探索・育成

自社の知見が活用できる新たな成長領域の探索・育成にも注力し、
25年には新規領域で約100億円超の売上高を目指す

3か年での売上高伸長額		新規領域 +100億円	既存領域 +90億円
エイジアップ	60億円	スキンケア、 口腔発達サポートなど	
女性ケア	15億円	産前・産後ケア、 妊娠期ケアなど	
その他	25億円	次世代ヘルスケアや ライフスタイル提案など	



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

35

8次中計の最終年度である25年のグループ連結での売上高は、22年と比べ190億円の増加を見込んでいます。その内訳としては新規領域で+100億円、既存領域で+90億円を計画しています。

新規領域の中では「エイジアップ」、特にスキンケア、口腔発達関連商品などを含めて、60億円を計画しています。この「エイジアップ」の中には、3歳以上の子供を対象としたキッズスキンケアに加え、例えば、中国市場における高月齢赤ちゃん向けの哺乳器の新商品も含まれており、これを発売することでピジョンの哺乳器の市場シェアをさらに高めていきます。

「女性ケア」は現在ランシノブランドでのみの展開ですが、ピジョンブランドでの展開も視野に入れ、25年にはグループ全体で15億円規模まで成長させます。また、「その他」の新規領域商品で25億円の売上高を見込んでいます。

地域戦略：日本事業の取り組み

日本事業 3か年CAGR

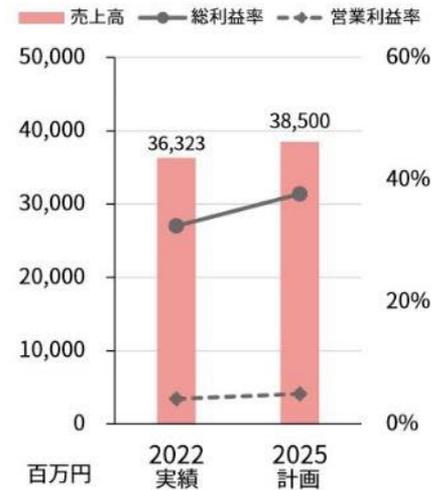
売上高：**+2.0%** 営業利益：**+8.4%**

重点戦略（ベビーケア）

- 1. 価格改定・商品ポートフォリオ見直しによる収益力改善**
哺乳器・乳首を含む母乳育児支援とスキンケアへの注力
- 2. 新規カテゴリ創出（3か年での売上高合計：50億円超）**
ベビーでの新領域（次世代ヘルスケア、エイジアップなど）
ベビー以外の新領域（女性ケア、パパ育児など）
- 3. 自社ECサイトの強化（25年売上高：22年比4倍を目標）**
新規カテゴリ商品の主要チャネルとして位置付け

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

【日本事業 業績目標】



37

8次中計における事業別の取り組みです。

日本事業では、売上高 CAGR+2.0%、営業利益は CAGR+8.4%と、収益性の改善を重要テーマとして取り組んでいきます。

日本事業の取り組み：富士新工場竣工（23年8月予定）



こちらは、23年8月に完成予定の新しい富士工場のイメージです。投資額は約60億円です。

新工場により生産能力が格段に高まるのはもちろん、この工場の一番の目的は、日本らしい、ピジョンらしい商品を開発していく事です。スキンケアに関する研究開発機能はさらに強化されるので、今後も素晴らしい商品が出てくると期待しております。

地域戦略：中国事業の取り組み

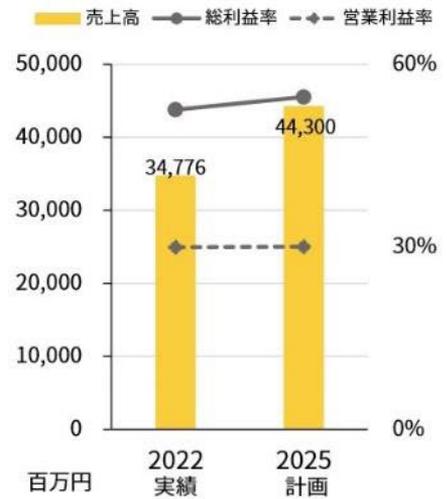
中国事業 3か年CAGR

売上高：+8.4% 営業利益：+8.5%

重点戦略

1. 哺乳器・乳首、ベビースキンケアの更なる強化
哺乳器の市場シェア50%を見据え、高月齢向け商品を拡充
アボカド、柚子に続くユニークなスキンケア商品シリーズを拡充
2. 新規カテゴリ創出
女性ケア、パパ育児、エイジアップなど新規市場開拓
3. サプライチェーンの見直しによる事業再編
工場の収益改善、韓国での自社直販体制への移行

【中国事業 業績目標】



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

39

中国事業です。売上高 CAGR+8.4%、営業利益 CAGR+8.5%を目指します。

重点戦略としては、特にサプライチェーン関連で、工場の収益性改善や代理店の見直し等々を検討していきます。

その一環として、例えば韓国では23年からは自社での直販体制を開始しています。これによって、売上高・利益の両面を大きく改善させていく計画です。

地域戦略：シンガポール事業の取り組み

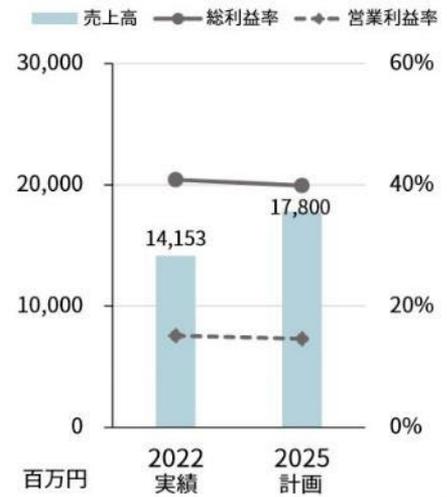
シンガポール事業 3か年CAGR

売上高：**+7.9%** 営業利益：**+6.7%**
 (※外部売上高の3か年CAGRは+10.0%)

重点戦略

1. **哺乳器・乳首、スキンケアを核とした事業成長の加速**
 インドネシア、インドなどの主要国では毎年2ケタ成長が目標
2. **上位中間層～プレミアム層向けのものづくり強化**
 自社内の企画・開発体制の強化、有望な現地パートナーの活用
3. **サプライチェーンの見直しなどによる事業再編**
 既存市場の販売体制見直し、タイ工場の再構築

【シンガポール事業 業績目標】



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

40

シンガポール事業は売上高 CAGR+7.9%、営業利益が CAGR+6.7%の計画です。シンガポール事業が管轄する各国市場においては、既存領域である哺乳器・乳首、スキンケアに集中し、哺乳器の広口タイプの販売構成を高め、売上高と利益の両方を伸ばしていきます。

地域戦略：ランシノ事業の取り組み

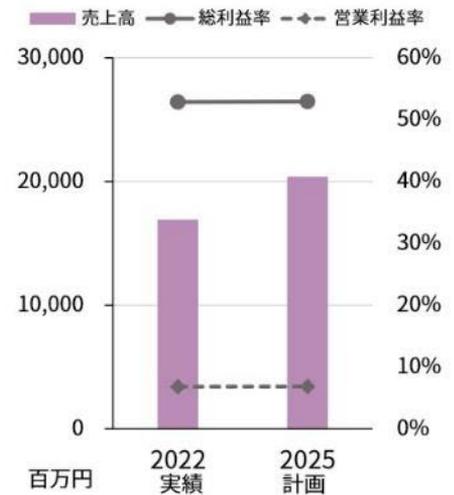
ランシノ事業 3か年CAGR

売上高：+6.4% 営業利益：+6.7%

重点戦略

1. さく乳器、産前・産後ケアの強化・育成
さく乳器の新モデル投入、産前・産後ケアを次期成長カテゴリへ
2. バイオデザインを活用した新商品、新カテゴリ開発
母乳育児から「母親と女性の健康増進」へ領域拡張
3. 販売体制の見直しなどによる事業再編
代理店網の見直しなども含めた欧州事業の効率化

【ランシノ事業 業績目標】



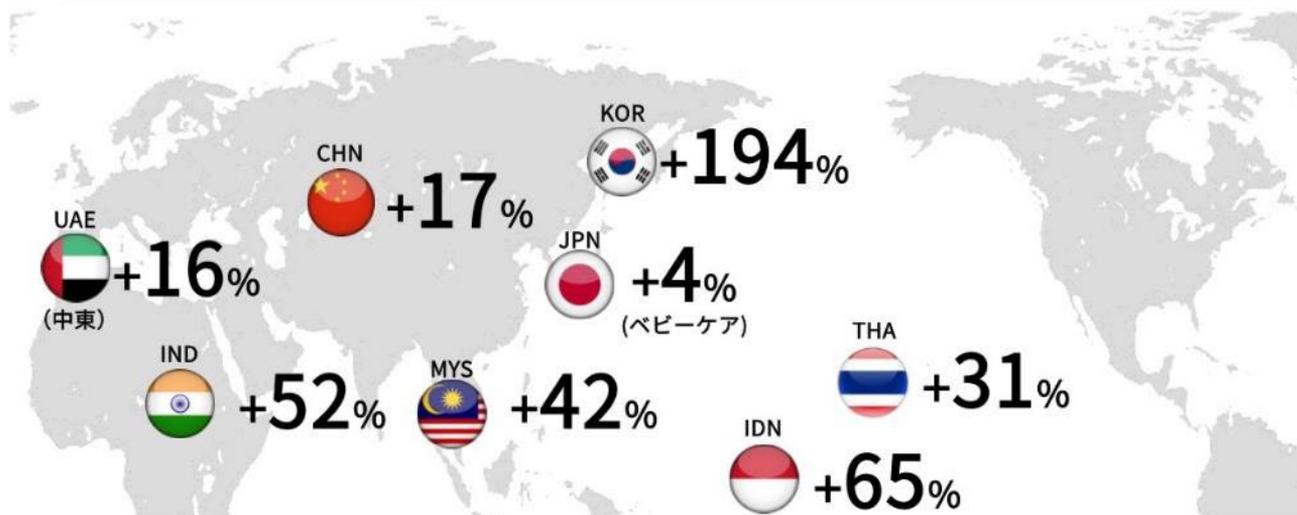
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

41

ランシノ事業はコロナ禍でも売上高は伸長を続けていました。8次中計においても売上高でCAGR+6.4%、営業利益のCAGR+6.7%で計画しています。今年は新しいさく乳器の発売も予定しています。また、バイオデザインをベースに研究開発を進め、今後も様々な新商品を企画・開発していきます。

ピジョン エリア別 売上高伸長率（22年対25年）

主要国の日本・中国に加え、中東や東南アジア各国も大きく伸長する計画



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential *セルイン計画（現地通貨ベース）

42

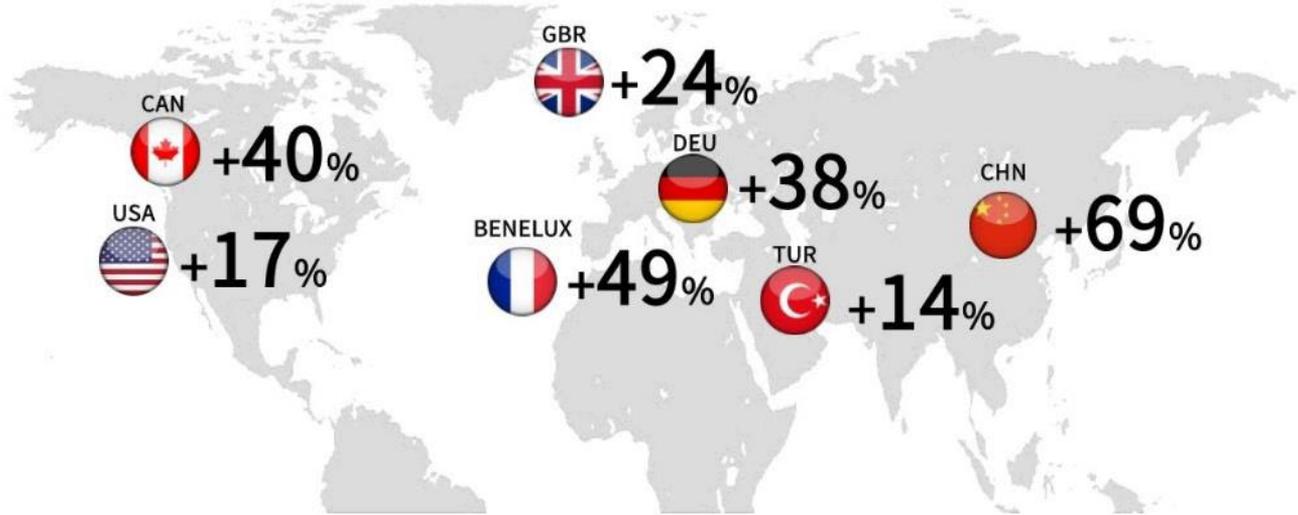
以上のような取り組みを各事業で行った結果として、25年の各国の売上高が22年と比較してどの程度伸長するかをまとめたのがこちらの図になります。

とりわけ大きいのは韓国です。ここは直販体制への切り替えによって、売上高の大幅な伸長が見込まれ、+194%の成長となっています。

また、インドネシア、インド、マレーシアといった東南アジアの各市場も大きく伸長する計画です。

ランシノ エリア別 売上高伸長率 (22年 対 25年)

主力の米国に加え、欧州、中国においても角度高い売上高の伸長を計画



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

*セルイン計画 (現地通貨ベース)

43

こちらはランシノブランドの成長率です。3年間で大きく伸びるのは、ベネルクス、主にフランスです。また、ドイツも22年は若干弱含みでしたが、23年以降は再び回復してくる事を期待しています。

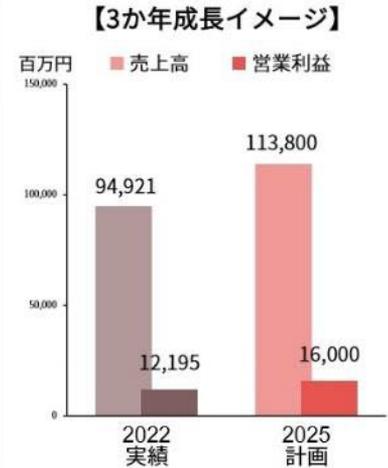
第8次中期経営計画 定量目標

グループ連結
3か年CAGR

売上高：+6.2%

営業利益：+9.5%

単位：百万円	22/12期		25/12期（8次中計最終年）		
	実績	構成比	計画	構成比	3か年CAGR
売上高	94,921	100.0%	113,800	100.0%	6.2%
売上原価	50,087	52.8%	57,300	50.4%	4.6%
売上総利益	44,834	47.2%	56,500	49.6%	8.0%
販管費	32,638	34.4%	40,500	35.6%	7.5%
営業利益	12,195	12.8%	16,000	14.1%	9.5%
経常利益	13,465	14.2%	16,000	14.1%	5.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,581	9.0%	10,400	9.1%	6.6%



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

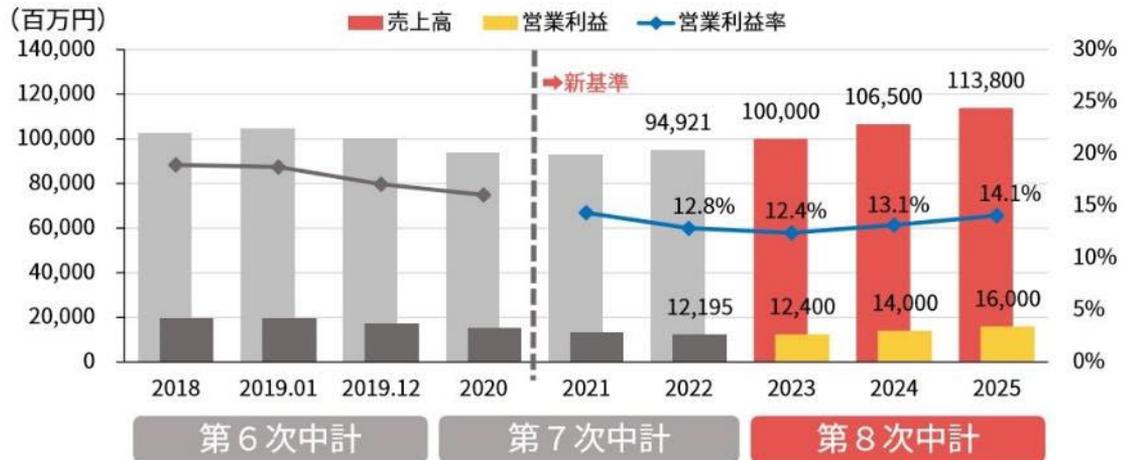
【想定レート】 22/12期：通期実績：1ドル131.55円 1元19.50円
第8次中計：1ドル130.00円 1元19.50円

45

こちらがグループ全体での計画です。3年間で売上高 CAGR が+6.2%、営業利益の CAGR は+9.5%です。営業利益率も 22/12 期は 12.8%という残念な結果で終了しましたが、25/12 期には 14%以上まで改善していきたいと考えています。

第8次中期経営計画 成長イメージ（グループ連結）

第8次中計最終年には、過去最高の売上高の達成と営業利益率の改善を目指す
 （※2021年から収益認識を新基準に変更）



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

46

こちらは3ヵ年でのグループの成長イメージです。

第8次中期経営計画 成長イメージ（事業別）

■ 日本事業 ■ 中国事業 ■ シンガポール事業 ■ ランシノ事業



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential 注) 連結消去は除外

47

こちらは事業別の内訳です。

第8次中期経営計画 資本政策・株主還元

【キャッシュフロー】

営業キャッシュフローの増加（3か年）：約340億円

【投資】

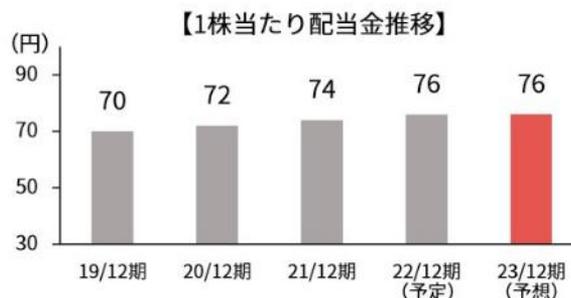
成長のための投資（3か年）： 約120億円

【8次中計最終年度 財務KPI】

ROE 14.0% 以上
 ROIC 15.0% 以上
 PVA 70億円 以上 を目指す

【株主還元方針】

連結業績や財務状況等のさらなる改善とともに、現在の配当水準を維持した上での安定的な配当継続



※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）

48

投資に関しては、3年間で約120億円を投資する計画です。また、重要な財務KPIとして、8次中計の最終年度のROEを14%以上、ROICは15%以上、PVAは70億円以上を目指します。

配当に関しては、減配はせず、22/12期の配当額を23年以降も維持する計画としています。

中長期的に取り組む重要課題と個別課題

重要課題 (5) (マテリアリティ)	目指すべき姿	実現するための個別課題 (20)
 <p>1. 事業競争力向上と ビジネス強靱化</p>	<p>「創って」「作って」「届ける」を叶える「強靱な体制」を構築し、中長期にわたり企業価値を拡大し、なくてはならない会社となる</p>	<p>赤ちゃんの授乳支援 赤ちゃんの健やかな肌づくり支援 新ビジネス創造</p> <p>お客様の期待を超える商品上市 強靱な商品供給体制の構築</p>
 <p>2. 環境負荷軽減</p>	<p>明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すため、脱炭素・循環型・自然共生社会を目指した「Pigeon Green Action Plan」の実行</p>	<p>温室効果ガス排出量削減 (Scope 1・2・3) 循環型ものづくり 持続可能な資源(紙・パーム油)の使用</p>
 <p>3. 社会課題への貢献</p>	<p>赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献</p>	<p>支援が必要な赤ちゃんへの新商品・サービス 病産院向け商品の使用拡大</p> <p>責任ある調達推進 コミュニティへの参画・支援</p>
 <p>4. 存在意義実現のための 人材・組織風土</p>	<p>「Pigeon Way」や「存在意義」に共感し、会社、組織、仕事に対して「誇り」と「自発的な貢献意欲」を持ち、多様な人材が自分らしく挑戦し成長できる組織風土を醸成</p>	<p>自己実現と成長できる働きがいのある会社 挑戦できる組織風土</p> <p>人材への投資拡大 ダイバーシティ&インクルージョン推進</p>
 <p>5. 強固な経営基盤の構築</p>	<p>中長期的な企業価値向上のためのGHO/4 SBU体制の強化と積極果敢に挑戦できるコーポレートガバナンス体制の充実。</p>	<p>グループガバナンス強化 コンプライアンス強化 リスクマネジメント強化 ステークホルダーとの対話</p>

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

49

こちらは先ほど説明したマテリアリティ（重要課題）と、それに紐づいた個別課題です。



Pigeon Green Action Plan

明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す



脱炭素社会の実現

2050年 Scope1&2 GHG排出量 **ネットゼロ**

2030年 Scope1&2 GHG排出量 **50%削減** (2018年度比削減目標)
Scope3 GHG排出量削減 (SBT認定基準に準拠した目標設定)



循環型社会の実現

2030年 植物由来または再生素材を使用したパッケージ **50%** (重量比)

2030年 リユース/リサイクル/コンポスト可能なパッケージ **100%**



自然共生社会の実現

2030年 パッケージにおける持続可能な紙の使用率 **100%**

2030年 自社生産のスキンケア/洗たく/洗浄消毒商品における
RSPO認証パーム油の使用率 **100%** (B&C方式を含む)

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

50

重要課題の中でも、「環境負荷軽減」については、新たに Pigeon Green Action Plan を策定しました。

「脱炭素社会の実現」では、2030年には現在のスコープ1および2のGHG排出量の50%削減を目指し、50年にはネットゼロという目標を掲げています。

「循環型社会の実現」では、2030年の目標として、植物由来または再生素材を使用したパッケージの割合を50%にするという目標を立てました。2050年にはリユース、リサイクル、コンポスト可能なパッケージの割合100%を達成したいと考えています。

最後に「自然共生社会の実現」では、パッケージにおける持続可能な紙の使用率を2030年に100%にする事が目標です。また、2030年にはトイレタリー製品の生産に関わるパーム油を、全てRSPO認証のパーム油に変えていく事も目指します。

以上が、第8次中期経営計画の概要となります。

23/12期 経営計画（グループ連結）

中計初年度となる23/12期は、「ものづくり」強化や、各事業における構造改革への投資を着実に実行し、24年以降の収益性改善に繋げていく

単位：百万円	22/12期		23/12期 業績見通し		
	実績	構成比	計画	構成比	前期比
売上高	94,921	100.0%	100,000	100.0%	105.4%
売上原価	50,087	52.8%	51,800	51.8%	103.4%
売上総利益	44,834	47.2%	48,200	48.2%	107.5%
販管費	32,638	34.4%	35,800	35.8%	109.7%
営業利益	12,195	12.8%	12,400	12.4%	101.7%
経常利益	13,465	14.2%	12,400	12.4%	92.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,581	9.0%	8,100	8.1%	94.4%

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

【為替レート】 22/12期 実績：1ドル131.55円 1元19.50円
23/12期 計画：1ドル130.00円 1元19.50円

52

こちらが第8次中計初年度となる23/12期の経営計画です。

売上高は1,000億円で前期比105.4%、営業利益は124億円、前期比で101.7%を目指します。

営業利益の伸長が控えめに見えるのは、コロナ禍からの回復とともに23年は活動費用がある程度必要になるという事に加え、23年も多くの新商品を計画しており、それら新商品をしっかりとお客様へアピールしていくためのマーケティング費用なども一定程度は必要になるだろうという見ているためです。

これら23年の活動が、24年、25年の大きな成長につながっていくと考えていますので、8次中計の3か年の中では、特に2年目、3年目の利益の成長率を高めめに計画しています。

23/12期 経営計画（事業別損益）

単位：百万円	22/12期 実績				23/12期 計画				
	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	94,921	100.0%	47.2%	12,195	100,000	100.0%	105.4%	48.2%	12,400
日本事業	36,323	38.3%	32.4%	1,491	36,800	36.8%	101.3%	33.4%	1,200
中国事業	34,776	36.6%	52.5%	10,408	37,700	37.7%	108.4%	54.4%	11,300
シンガポール事業	14,153	14.9%	40.9%	2,140	15,400	15.4%	108.8%	40.3%	2,100
ランシノ事業	16,917	17.8%	52.9%	1,154	18,200	18.2%	107.6%	52.2%	1,300
セグメント間取引消去	▲7,248	▲7.6%	—	—	▲8,100	▲7.3%	—	—	—

【参考】日本事業の主な内訳（旧セグメント区分での比較：経営戦略室で試算）

単位：百万円	22/12期 実績				23/12期 計画				
	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
ベビーケア	25,287	—	36.8%	1,787	25,552	—	101.0%	38.5%	1,834
子育て支援	3,444	—	15.8%	199	3,200	—	92.9%	17.0%	170
ヘルスケア・介護	5,062	—	30.9%	497	5,269	—	104.1%	29.5%	374

こちらが事業別の経営計画です。売上高では日本事業が前期比 101.3%、中国事業は 108.4%、シンガポール事業は 108.8%、ランシノ事業は 107.6%という計画です。日本事業の内訳に関しては、スライドの下部に詳細がありますので、ご確認ください。

23/12期 株主還元・投資関連

配当の状況	21/12期		22/12期		23/12期	
	中間 (実績)	期末 (実績)	中間 (実績)	期末 (予定)	中間 (予想)	期末 (予想)
1株当たり 配当金 (円)	37	37	38	38	38	38
配当性向	100.9%		106.1%		112.4%	

<参考> 投資関連指標等 (連結)	21/12期		22/12期		23/12期
	中間 (実績)	通期 (実績)	中間 (実績)	通期 (実績)	通期 (計画)
設備投資額 (※1)	2,013	6,735	2,814	7,259	5,600
減価償却費 (※2)	1,986	4,161	2,381	4,947	5,100
研究開発費 (※3)	1,709	3,603	1,802	3,792	4,800 (※4)

※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 23/12期の計画は「ものづくり費用」

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

54

最後に株主還元および投資関連です。株主還元においては、まずは安定的な配当をすることを第一とし、23/12期の中間、期末の1株当たり配当金は、それぞれ22/12期と同額の38円としています。業績が目標に対して大きく上振れた場合など、想定以上に事業の好転が見られた際には、増配等も積極的に検討していきたいと考えています。

私は1月31日から、実に3年ぶりに中国へ出張へ行きました。上海はコロナが明け、活気にあふれていました。当社の社員を見ても、非常に元気でした。

街の中には電気自動車が増えていました。それに比例して、街中には充電ステーションも次々と設置されてきているということで、日本と比べると、中国というのは、依然としてスピーディーな市場であるということを感じました。

当社の新商品に関しても、中国では今年も100SKU以上の新商品の発売が実現できると思います。

以上、私からの説明となります。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。

● 2022年12月期に業績に関する質問

【全体】

Q. 第4四半期累計での利益に対する為替影響はどのくらいだったか。

A. 22年12月期累計実績（グループ連結）では、経常利益で前期レートに対してプラス17億円の為替影響があった。また、計画レートに対しては、経常利益でプラス6億円の為替影響があった。

【中国事業】

Q. 第4四半期単独での中国本土のセルイン、セルアウトの状況を教えて欲しい。

A. 第4四半期単独での中国本土のセルインは前期比でマイナス17%、セルアウトは前期比マイナス12%で終了。第4四半期は、中国本土のゼロコロナ政策の撤廃による感染再拡大で市場が大きく混乱し、セルイン、セルアウト両方に影響が生じたと見ている。

● 8次中期経営計画に関する質問

【全体】

Q. 8次中計期間の中で、各事業の基幹商品（哺乳器・乳首、スキンケアなど）の販売構成比はどのように変化していく計画となっているか。

A. 日本（ベビーケア）の哺乳器・乳首の販売構成比は22年は16%程度。日本は、哺乳器の市場シェアが非常に高く、出生数減少の影響を受けやすいことから、25年には14%弱の販売構成比となる見込み。一方で、スキンケアは、22年は17%程度だった販売構成比が、25年には20%超となる計画としている。

中国本土は、22年の哺乳器・乳首の販売構成比が50%、スキンケアは28%程度だった。25年には、出生数の減少の影響を受けるであろう哺乳器・乳首の販売構成比は50%を維持、スキンケアは30%を超える計画となっている。

シンガポール事業は、展開国が多く具体的な数字をお伝えするのが難しいが、イメージとして、シンガポール事業の外部売上高の約半分を占める哺乳器・乳首の構成比をさらに高めていく。哺乳器・乳首の売上高は毎年2ケタ伸長を目指す。さらに現在はスキンケアの構成比が非常に低いが、新商品の育成などで哺乳器同様、高い売上高成長率で伸ばしていく。

ランシノ事業は、乳首ケアクリームや母乳パッド、さく乳器などが基幹商品であり、これらの構成比がさらに高まっていくイメージ。特に乳首ケアクリームは8次中計期間も売上高CAGR+6-7%の堅調な成長を計画している。

Q. 中計最終年度（2025年）には新規領域カテゴリの売上高が100億円を超える規模になる計画だが、これら新規領域の利益率のイメージはどうか。また、既存品の利益率はどう変化するか。

A. 新規領域については、収益性にもこだわって商品開発等に取り組んで行くので、既存品よりは高い利益率を期待したい。また、既存品については、例えば日本市場では収益性の低い商品については、販売継続・終了も含めて検討していく事としている。既存・新規の両面から積極的に商品ポートフォリオの再構築を行うことで、グループとして収益性をさらに高めていきたいと考えている。

Q. 8次中計期間の販管費の増加の主な要因を教えてください。

A. 2025年の販管費は22年比で80億円増加する計画としている。この増加分の内訳としては、マーケティングや販売に関わる費用で約40億円、ものづくり費用で20億円、その他の人件費や償却費等で20億円増加のイメージ。ものづくり費用は各国の市場特性に合わせた商品開発の強化のための費用であり、またそれらの新商品をしっかりと売って行くためにマーケティング費用もかけていく。

Q. 8次中計期間中の投資額120億円について、前中計と比較すると縮小したように見えるが、その背景を教えてください。

A. 前中計期間中には、日本の富士工場の建設や中国の工場においても追加で建屋を新設するなど、数十億円規模の大きい投資案件が複数実行済み、または23年も一部は進行中だが、大型投資は前中計期間中で一通り完了する予定としている。そのため、8次中計の投資額は前中計ほどは大きくないが、本中計期間中も、必要な投資は必要なタイミングで随時行っていく予定としている。

Q. 8次中計期間の配当の考え方について教えてください。

A. 8次中計の株主還元方針としては、「安定的な配当継続」を掲げている。前中計期間では、株主還元方針として「総還元性向55%以上、かつ毎年の増配」を約束し、確実に実行してきた。一方、コロナの影響等による一時的な業績低下で、近年は配当性向が100%を超える水準となっている状況は改善すべきと考える。

その部分と株主価値との両面を考慮した結果、23年12月期の計画では配当金を前期並みとし、配当性向は112%となる見込だが、現在の財務状況を勘案してこの配当実施は可能と判断した。また、8次中計の2年目以降では業績改善とともに配当性向は100%を下回っていく計画であり、まずは計画達成に向けしっかりと取り組んで行く。

【日本事業】

Q. 8次中計期間において、インバウンド需要はどの程度計画に見込んでいるか。

A. インバウンド需要はゼロで計画している。足元の売上データ等を見ても、インバウンド需要復活の兆しが見えるような数字は特に出していない。

Q. 過去のインバウンド需要の中でも特に売上高が大きかった「ももの葉ローション」の需要が下がり基調の中で、8次中計期間ではどのようにスキンケアカテゴリを伸ばしていくのか。

A. ももの葉ローションについては、前中計期間においてインバウンド需要が完全に消滅したと考えており、8次中計期間においてもインバウンド需要の回復は織り込んでいない。

需要が落ち着いたものの葉ローションに代わって、8次中計期間においては、新築する富士工場を中心に新しいスキンケア商品を企画・投入していく計画。日本でのスキンケアの当社市場シェアは未だ30%程度で、哺乳器と比べても成長機会が大きく、また日本においてもエイジアップ商品などの発売を通じてさらに事業を拡大していけると考えている。

Q. 8次中計最終年度においても、日本事業の営業利益率は5%以下とコロナ前と比べても回復していないように見えるが、どのように考えているか。

A. 当社としても、8次中計における日本事業の最大の課題は「収益性の改善」であると認識している。一例として、新規領域では高付加価値かつ収益性の高い商品を発売していく事で、利益率改善に貢献できると考えている。また、ベビーケアでは、原材料高騰の一部をカバーするために23年2月初旬より哺乳器を含めた多くの商品群で価格改定を実施している。ものづくり費用など、戦略的な販管費投入も考慮しながら、収益性の改善はスピード感を持って対応していきたい。

【中国事業】

Q. 中国のマクロ環境（出生数の回復や婚姻率の増加など）について、8次中計期間においてポジティブな変化が起こる兆しを感じているか。

A. コロナ禍で中国市場も大きく変化しており、出生数や婚姻率の動向は非常に予測が難しくなっている。ただ、近年の出生数は減少傾向とは言え、それでも1,000万人近い出生数を抱える中国市場は世界の中で最も巨大なマーケットだと認識している。当社も8次中計において再度、中国市場の中で商品の魅力を高め、市場シェア拡大、更なる業績の成長を目指していきたい。

Q. 8次中計期間の中国本土の出生数の前提を教えてください。

A. 今後、結婚適齢期の人口数が減少していく事や、結婚を希望する人口比率も下がってきている事などを踏まえて、出生数は23年以降も減少トレンドが継続するだろうと見ている。25年の出生数は21年比で約18%減少する想定（約870万人）で計画を立てている。

Q. 中国事業の売上高CAGR+8.4%のうち、中国本土における現地通貨ベースでの売上高CAGRはどの程度を計画しているか。

A. 中国本土の現地通貨ベースでの売上高 CAGR は+5%程度で計画している。

Q. 中国事業の営業利益率が3か年で横ばいの理由は何か。

A. 中国本土においては、22年12月期でECの販売比率が70%に達した。ECチャネルの存在感が高まり続けている中で、当社が安定的に成長していくためには、既存の大手ECチャネルへの投資はもちろん、22年から本格的に当社が販売活動を開始した若者向けのTiktokや、農村部に強いPinduoduoなどの新興ECにも積極的に投資していく必要があるため、その影響により営業利益率は横ばいの計画となっている。それでも、中計最終年度では中国事業の営業利益率は30%と、引き続き高い収益性を維持する計画としている。

Q. 中計最終年度（2025年）での中国本土における哺乳器の市場シェア目標はあるか。

A. 2025年末に哺乳器・乳首の市場シェア50%達成を目標に掲げている。この「市場シェア50%」は、前回の7次中計期間で達成しなかった目標だが、コロナの感染拡大の影響により新商品の発売も遅れるなど、想定通りの事業活動ができなかった。8次中計では再度この目標にチャレンジする。

このコロナ禍の2-3年で中国の出生数も大幅に減少している中で、市場シェア50%を実現するのは決して簡単ではないが、今後の方向性としては、当社の哺乳器が特に強い「新生児から生後6か月までの低月齢の赤ちゃん」のセグメントに加え、離乳食などを始める「生後6か月以降の高月齢の赤ちゃん」にも、引き続き当社哺乳器を使っていただけるようなエイジアップ商品等を展開する事で、市場シェア拡大を目指していく。

【シンガポール事業】

Q. シンガポール事業の中での最重点市場はどこか。

A. 各国の3か年の現地通貨ベースでの売上高の伸び率（説明会資料42ページ参照）にもある通り、最重点市場はインドネシア、次いでインド、マレーシア、中近東を特に伸ばしていく計画としている。インドネシアは哺乳器の広口化を推し進めていく事での伸長、インドではステンレス哺乳器（説明会資料32ページ参照）等の現地の消費者ニーズをくみ取った商品など、商品の現地調達を進める事で成長を加速させていく。

Q. 8次中計最終年度（2025年）のシンガポール事業の営業利益率が、2022年よりも悪化しているように見えるが、その要因は何か。

A. タイ工場の2社の利益低下によるインパクトが大きい。タイ工場の主要な販売先である日本および韓国向けの哺乳器の出荷は、8次中計期間も両国の出生数減少等により伸び悩むと見ている。これに伴うタイ工場2社の業績低下が、シンガポール事業全体の利益減少の要因となっている。

また、外部売り（販社）についても、8次中計期間においては営業利益率向上よりも外部売上高CAGR+10%の事業成長を重視し、ある程度のマーケティング費用を使っていく予定。3か年では、外部売りの営業利益額は、売上高と同程度の2ケタ近い伸長率で伸ばしていく計画である。

【ランシノ事業】

Q. 売上高CAGR+6%強というのは保守的にも見えるが、どのように考えているか。

A. ランシノ事業は、コロナ禍だった前中計期間においても順調に売上高を伸ばしてきた。そして22年にはアメリカ国内での粉ミルク不足による母乳育児関連用品の特需もあり、売上高を大きく伸ばすことができたが、23年以降は特需が落ち着くと見ている。また、8次中計期間においては、ランシノが主に事業展開している欧米地域において、例えば米国の景気後退やウクライナ情勢など、先行き不透明なリスクもあるので、そこもある程度織り込んだ上での計画としている。

Q. 中計最終年度も営業利益率が横ばいのように見えるが、その理由を教えてください。

A. ランシノ事業では8次中計においても重要な新商品の販売を複数予定しており、その開発のための費用や、新商品を訴求するためのコミュニケーション費用、それら新商品の売上を確実に伸ばしていくためのマーケティング費用などをしっかりと掛けていくため、営業利益率は横ばい、営業利益の伸長は緩やかな計画となっている。8次中計の中で新型のさく乳器や産前・産後ケアの新商品をさらに充実させる事により、サステナブルな成長をより可能にするビジネスモデルへ変化していくと考えている。

● 2023年12月期業績見通しに関する質問

Q. 23年12月期の経営計画の中の費用感について教えて欲しい。

A. 原材料価格については、23年上期は高止まりで見えており、下期にかけても同様の状況が継続する前提。ただ、例えば日本事業のベビーケアでは、23年2月より、原材料高騰の一部をカバーするために哺乳器を含めた多くの商品群で価格改定を実施し、対策している。販管費では、ものづくり費用の他、人件費等についてもある程度は増加する見込み。それでも、24年以降の成長を考え、23年は「成長への種まき」として必要な費用はしっかりと掛けていく計画とした。

以上