

第8次中期経営計画 2023/12期（67期） - 2025/12期（69期）

ピジョン株式会社

代表取締役社長
北澤 憲政

2023年2月14日

Celebrate babies the way they are



目次

第7次中期経営計画振り返り	P. 3 - 6
ピジョングループの事業活動指針	P. 7 - 11
第8次中期経営計画概要	P. 12 - 38

Agenda

第7次中期経営計画 振り返り

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

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

- 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

- 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

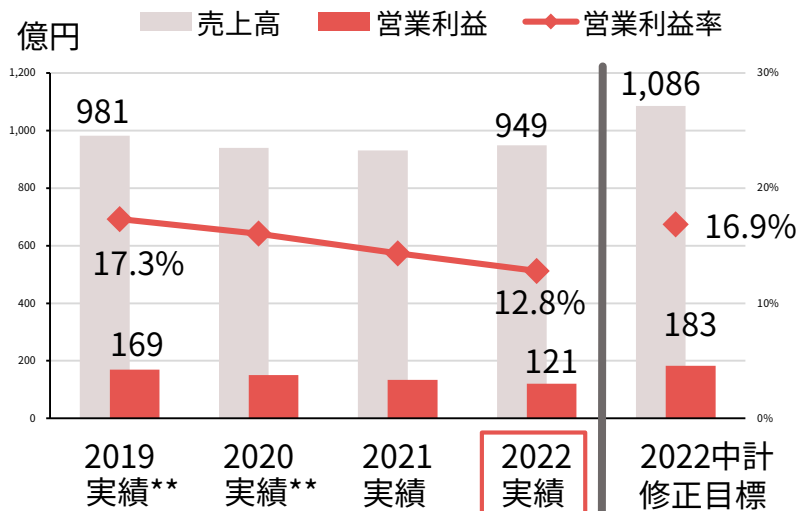
地域戦略

- 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

- 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

【7次中計 業績推移】



● 森林×脱炭素
チャレンジ2022 優秀賞



● Corporate Governance of the Year



● 消費者志向経営



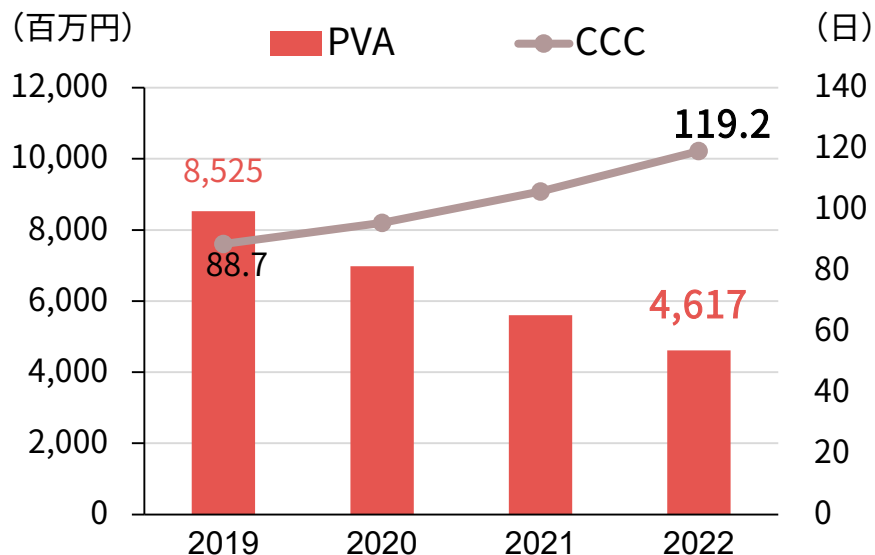
● Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2021



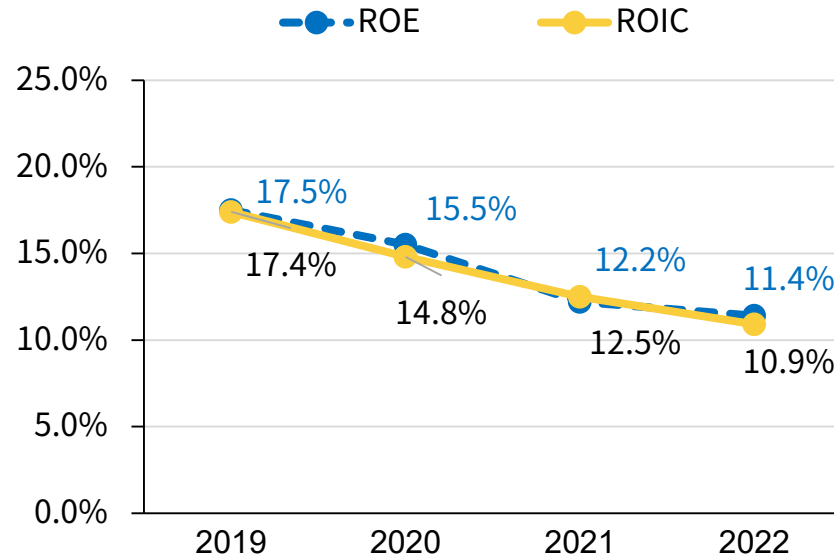
第7次中計振り返り：主要KPIの推移

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

【PVAとCCCの実績推移】



【ROEとROICの実績推移】



激変する環境下における ピジョングループの事業活動指針

事業活動における3つの重要要素



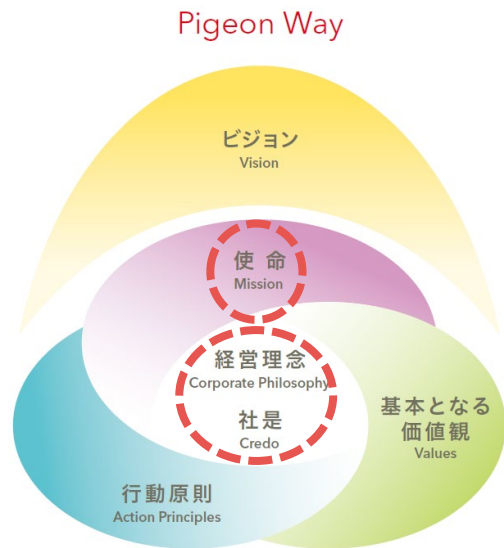
Pigeon Way

存在意義

重要課題
(マテリアリティ)

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 Wayの更新



Pigeon DNA

ビジョンの核であり、この先も真っていくもの

経営理念

強く信じる経営の根本の考え

愛

社是

経営理念を具体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

Pigeon Way

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

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

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

基本となる価値観

社員一人ひとりが大切にすること

- 誠実
- コミュニケーション・納得・信頼
- 熱意

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
- 瞳の中にはいつも消費者
- 強い個人によるグローバルコラボレーション
- 主体性と論理的な仕事の仕方
- 積極的な改善・改革志向

中長期的に取り組む重要課題（マテリアリティ）



事業競争力向上と ビジネス強靱化

中長期にわたり企業価値を拡大させることで社会にとってなくてはならない会社となる

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

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



環境負荷軽減

地球環境にもやさしいモノづくりに取り組み明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す

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



社会課題への貢献

赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献する

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

責任ある調達推進

コミュニティへの参画・支援



存在意義実現のための 人材・組織風土

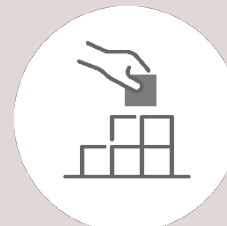
社員一人ひとりが自分らしく輝きながら挑戦し続けられる組織風土を醸成する

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

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



強固な経営基盤 の構築

中長期的な企業価値向上のために積極果敢に挑戦できる体制を確立する

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

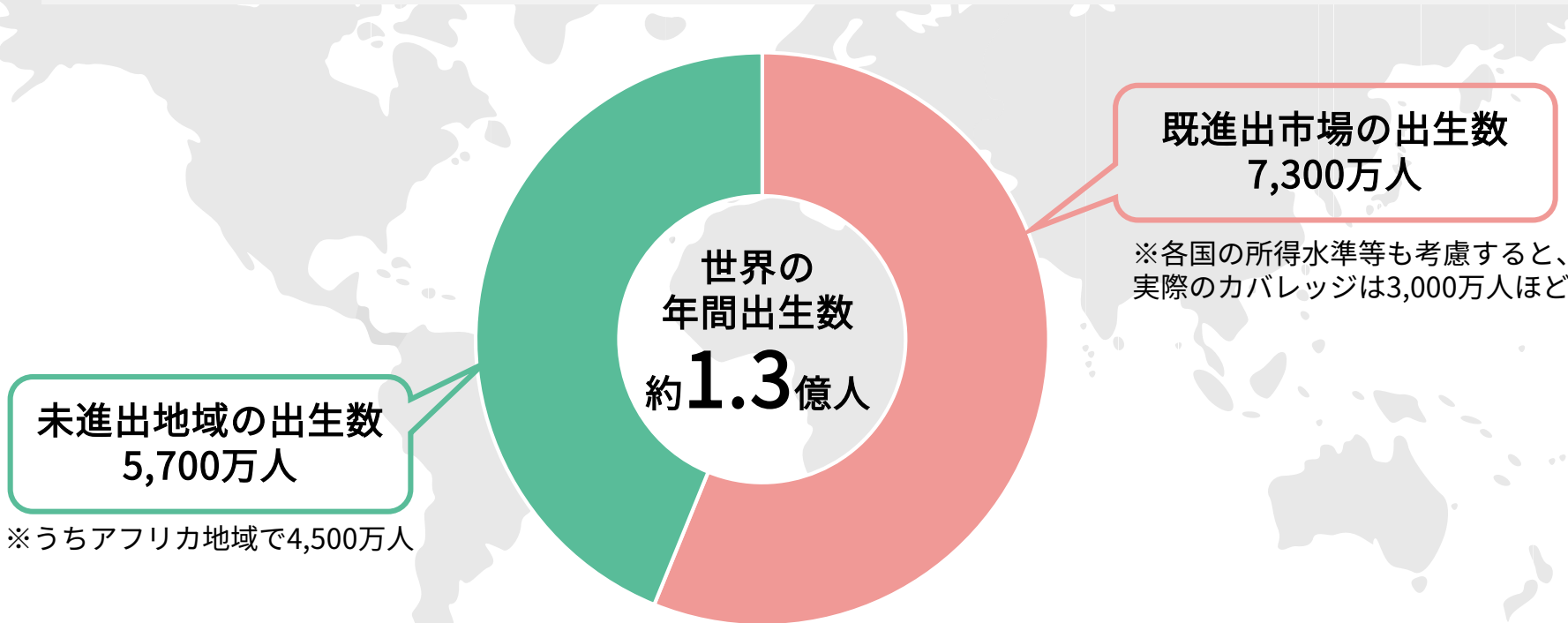
第8次中期経営計画 概要

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

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



※うちアフリカ地域で4,500万人

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

構造改革の実行

既存領域の持続的な成長と、新たな成長領域の探索・育成

既存領域

- ・ 自社の優位性を活かせる哺乳器・乳首、ベビースキンケアのさらなる強化
- ・ 各事業における構造改革
 - シンガポール、ランシノ事業：成長加速
 - 中国事業：「高成長」から「安定成長」へ
 - 日本事業：収益改善

新規領域

- ・ 中核顧客ターゲット層の拡張
 - エイジアップ
 - プレママ
 - パパ
- ・ 展開エリアの拡張
 - 北米（ピジョン）
 - アフリカ

【既存・新規共通】ブランド戦略、ものづくり強化

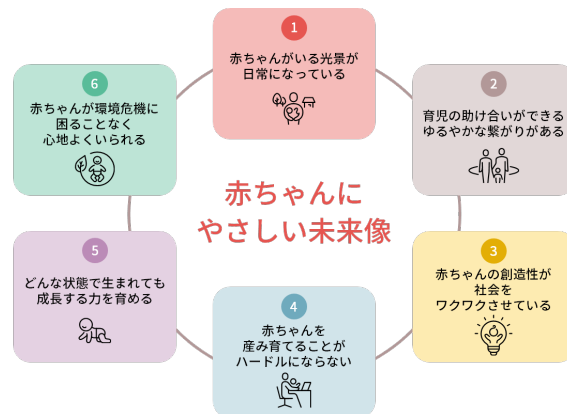
ブランド戦略

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

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：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

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

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)



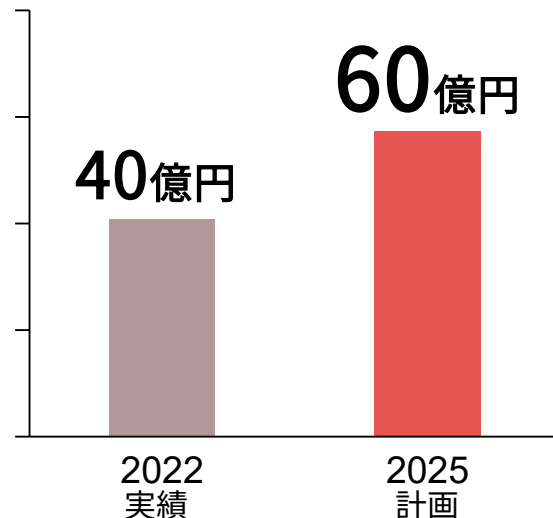
▲日本にはない新しい哺乳びん消毒提案。
全自動で除菌・乾燥、保管もできる利便性
が好評。大手ECサイトでは☆4.9の高評価

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】



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

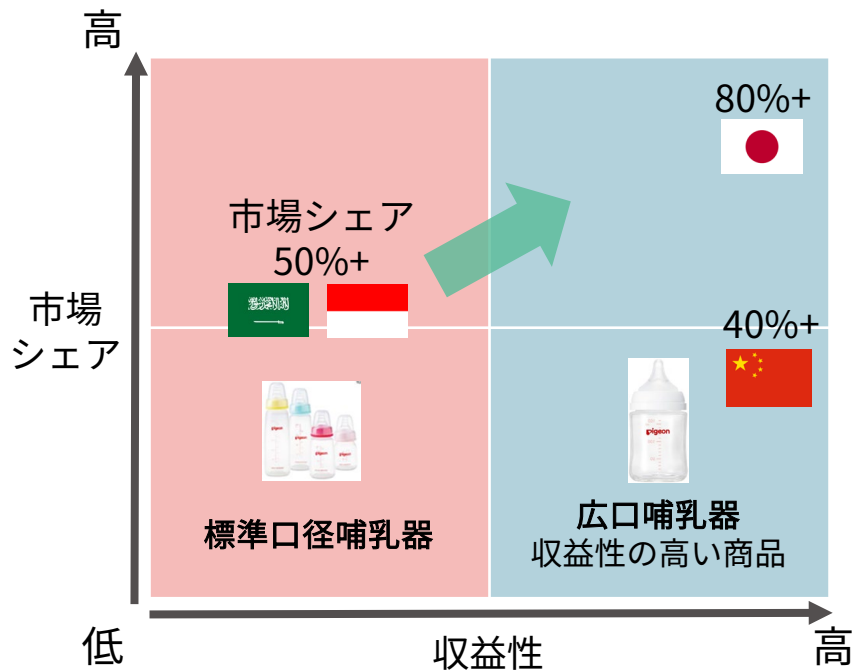
国内市場シェア1位のインドネシアや中東でも、広口哺乳器の販売拡大による成長機会大

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



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）】



約**30%**



約**10%**

シンガポール
事業各国

僅少

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



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

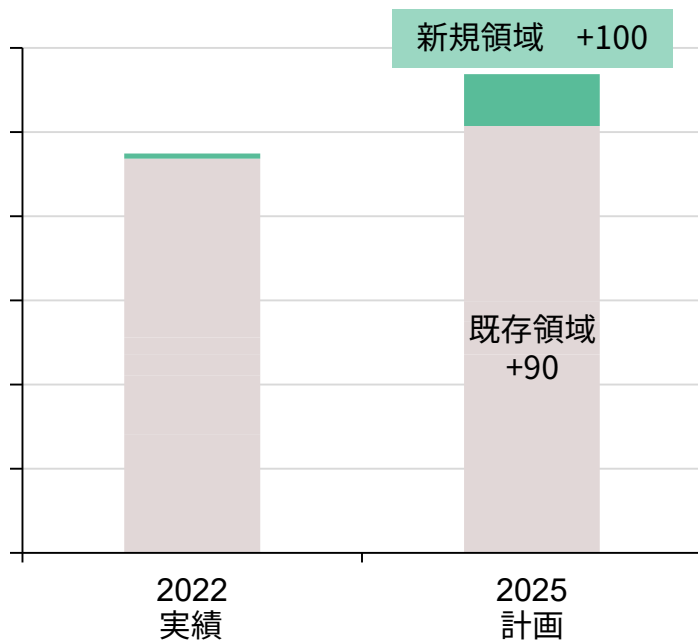
産前・産後ケア、
妊娠期ケアなど

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

【新規領域の売上高イメージ】(億円)



地域戦略

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

地域戦略：日本事業の取り組み

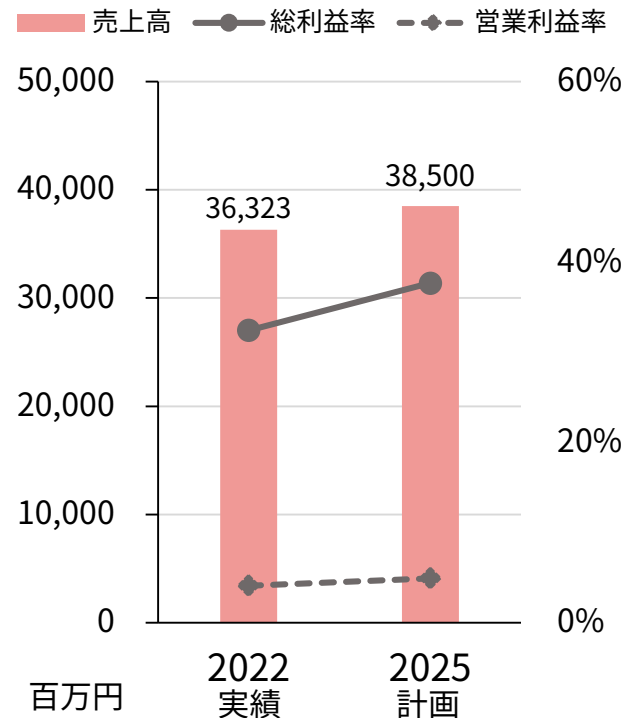
日本事業 3か年CAGR

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

【日本事業 業績目標】



日本事業の取り組み：富士新工場竣工（23年8月予定）



- 生産能力増強
- 赤ちゃんの肌研究深化、開発体制強化
- 日本ならではの商品や、D2Cなどの新しい分野にも挑戦

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

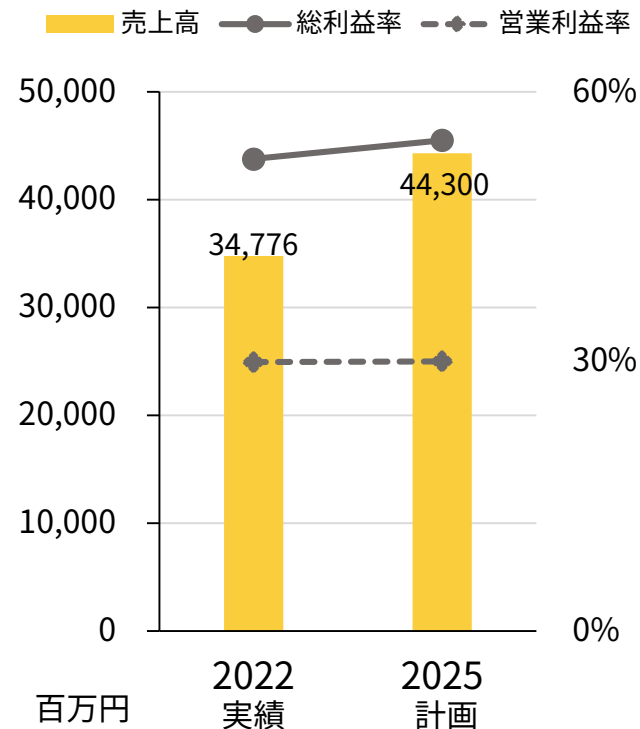
2. 新規カテゴリ創出

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】



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

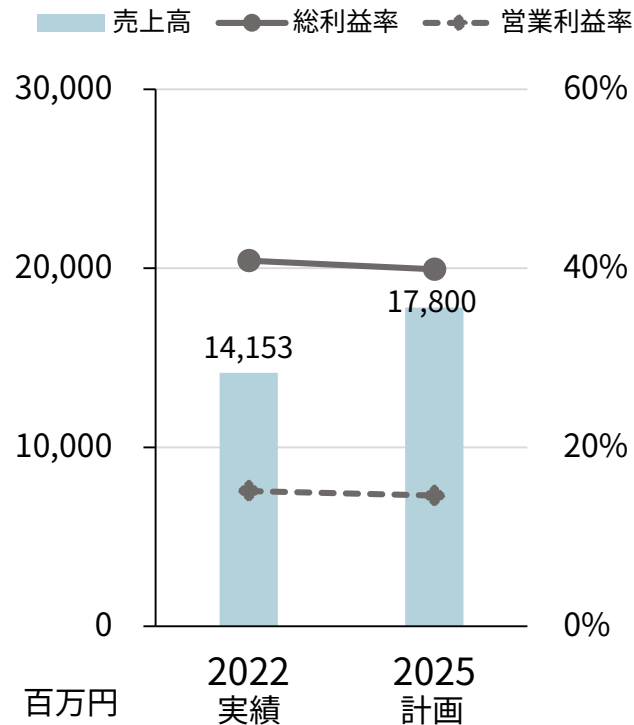
売上高：**+7.9%** 営業利益：**+6.7%**

(※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】



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

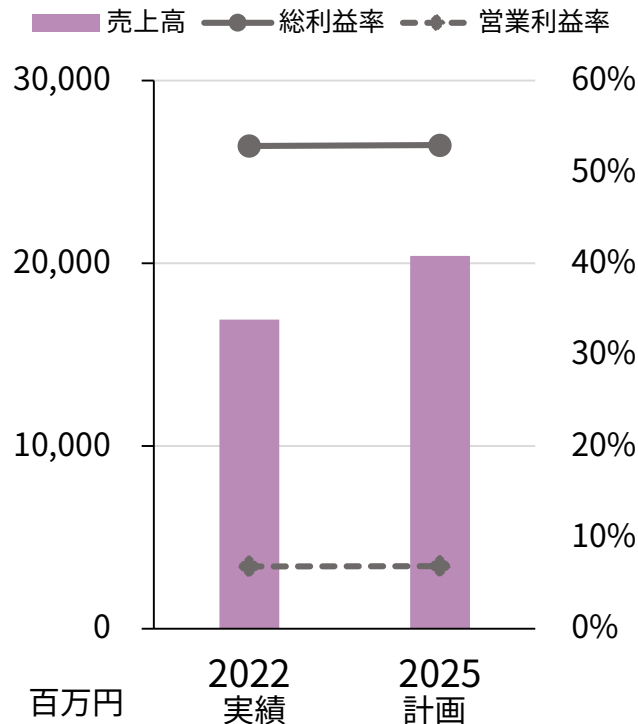
2. バイオデザインを活用した新商品、新カテゴリ開発

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

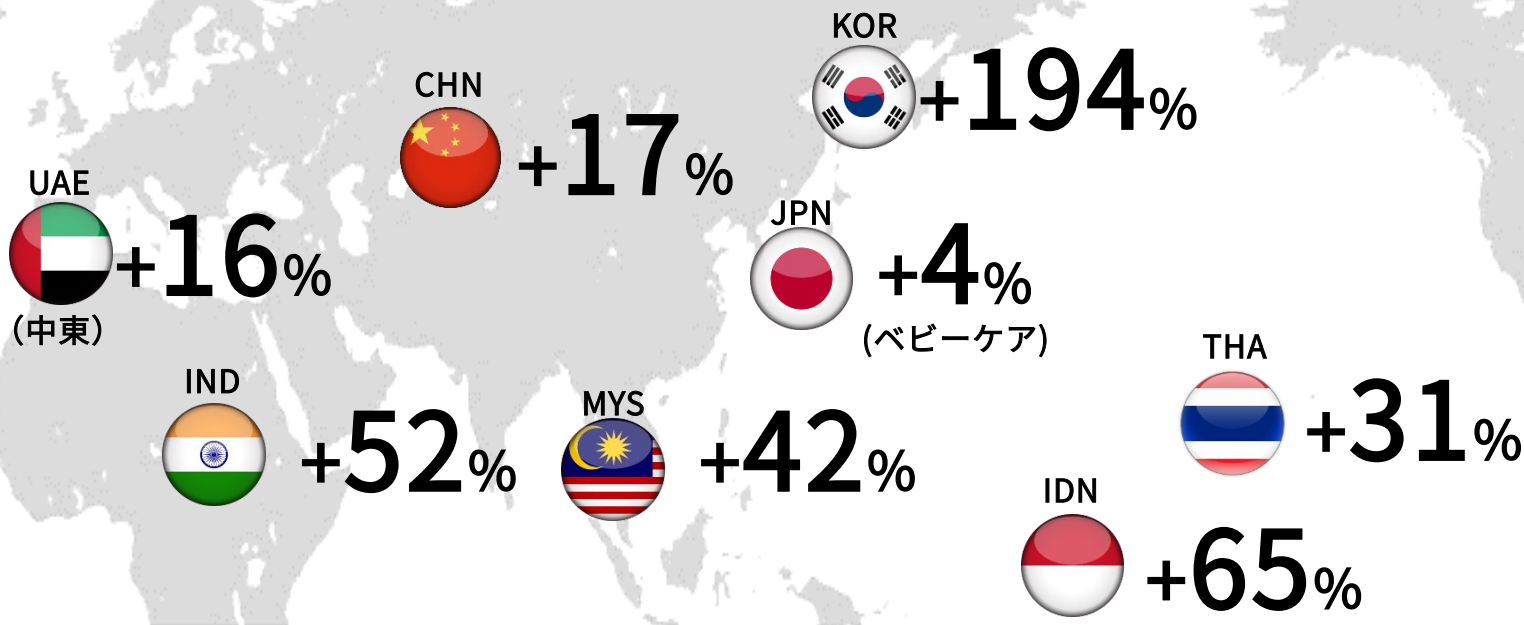
【ランシノ事業 業績目標】



ピジョン エリア別 売上高伸長率（22年 対 25年）



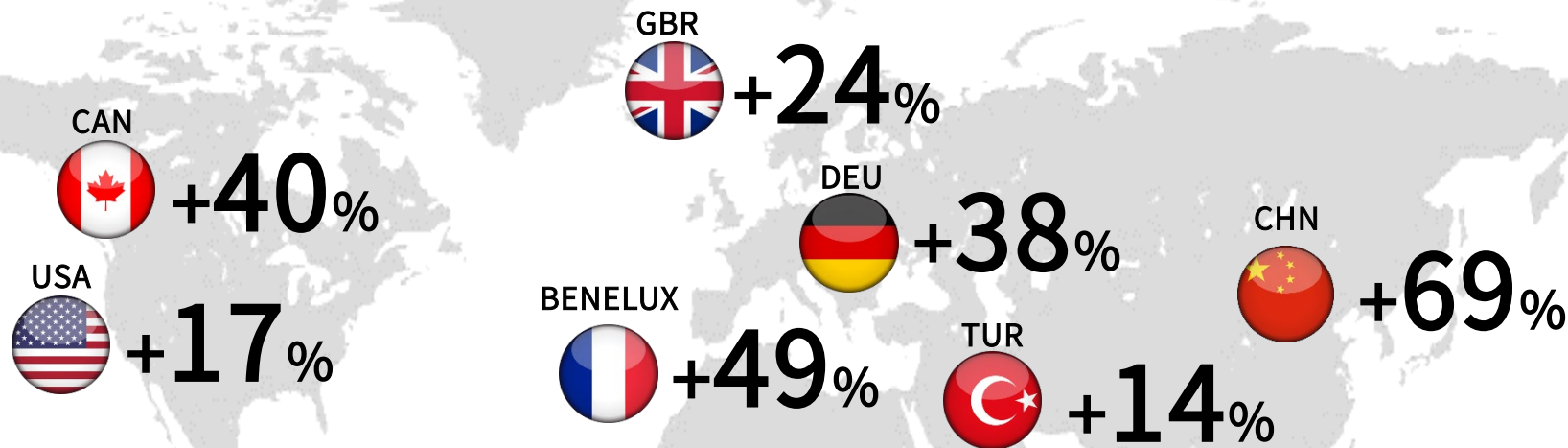
主要国の日本・中国に加え、中東や東南アジア各国も大きく伸長する計画



ランシノ エリア別 売上高伸長率 (22年 対 25年)

Lansinoh.

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



第8次中期経営計画 定量目標・重要KPI

第8次中期経営計画 定量目標

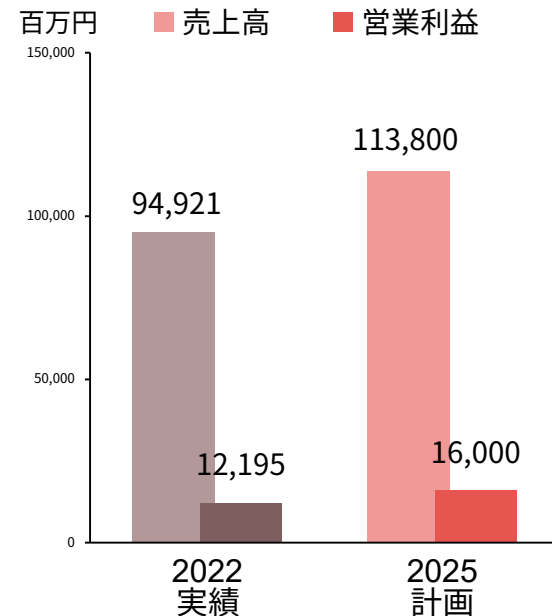
グループ連結
3か年CAGR

売上高：+6.2%

営業利益：+9.5%

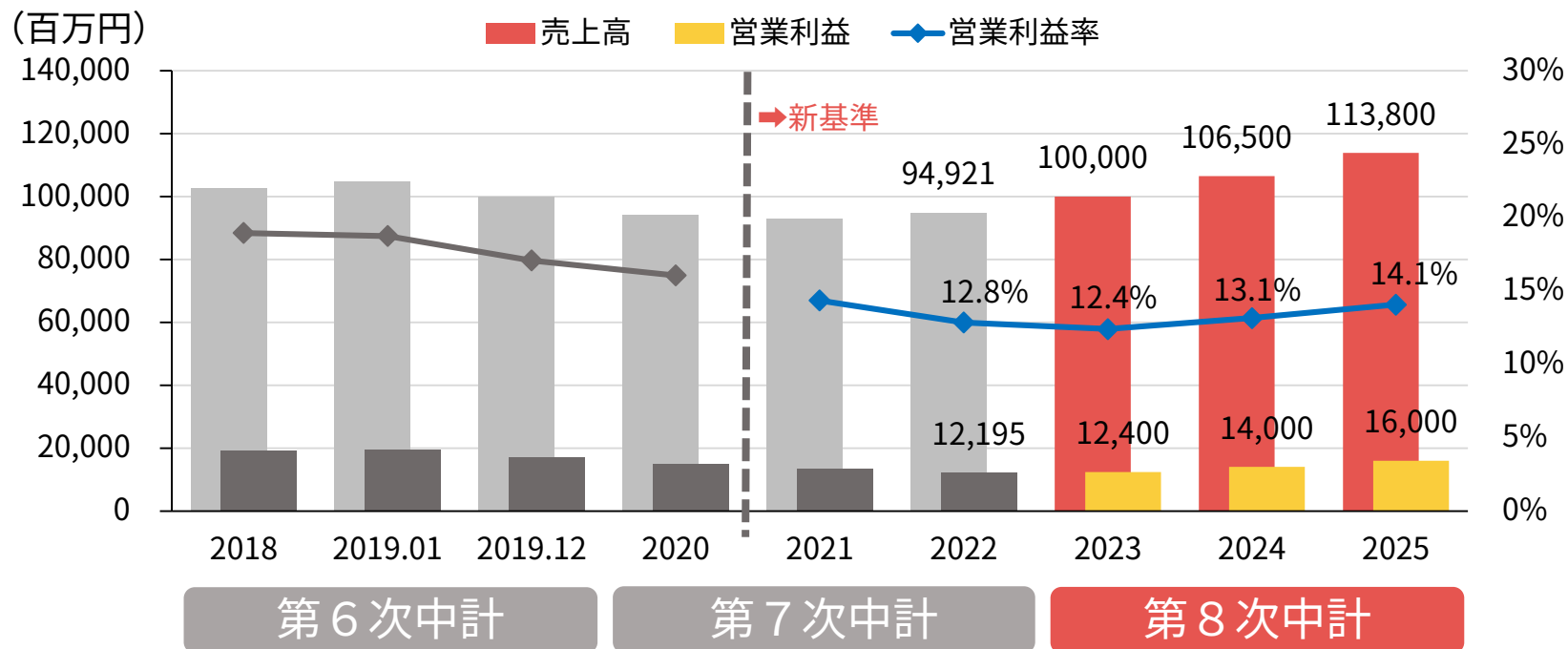
単位：百万円	22/12期		25/12期（8次中計最終年）		
	実績	構成比	計画	構成比	3か年CAGR
売上高	94,921	100.0%	113,800	100.0%	6.2%
売上原価	50,087	52.8%	57,300	50.4%	4.6%
売上総利益	44,834	47.2%	56,500	49.6%	8.0%
販管費	32,638	34.4%	40,500	35.6%	7.5%
営業利益	12,195	12.8%	16,000	14.1%	9.5%
経常利益	13,465	14.2%	16,000	14.1%	5.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,581	9.0%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

【3か年成長イメージ】



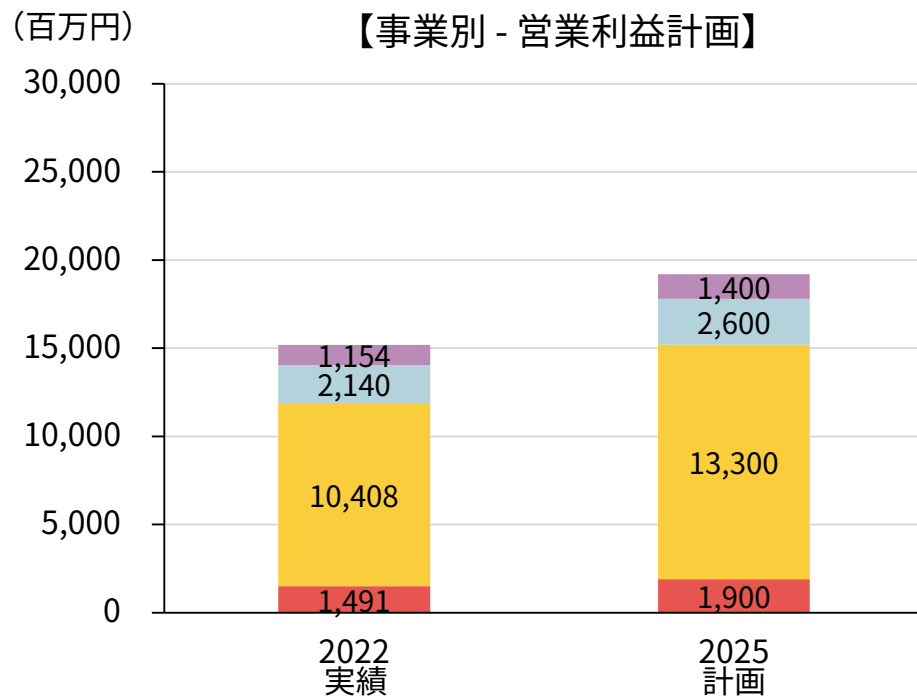
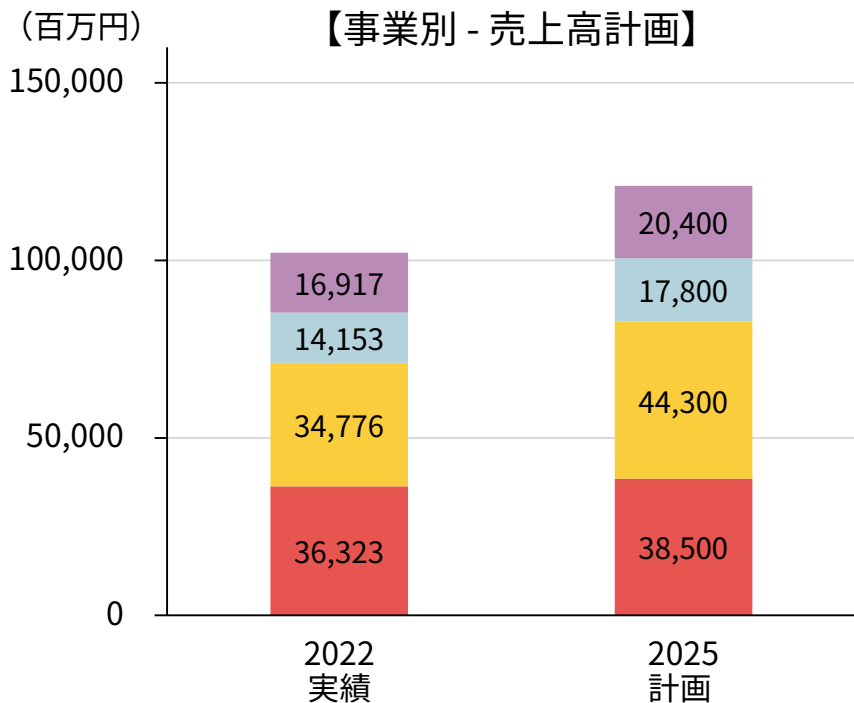
第8次中期経営計画 成長イメージ（グループ連結）

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）



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



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

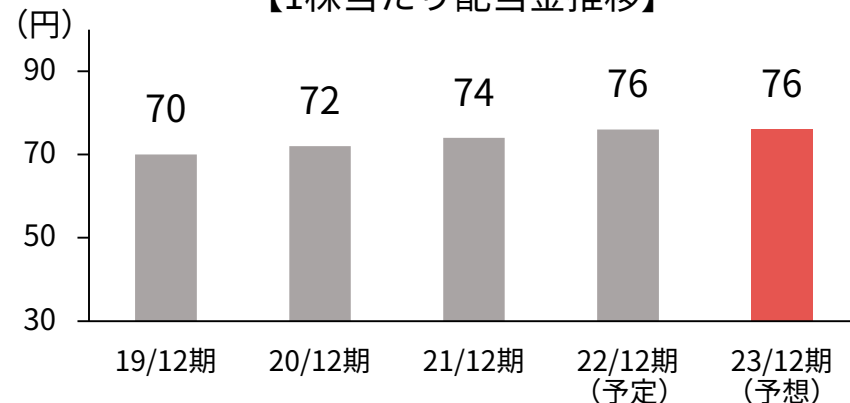
ROIC 15.0% 以上

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

【1株当たり配当金推移】



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>	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	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>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>	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>3. 社会課題への貢献</p>	<p>赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題の 解決に貢献</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		責任ある調達推進	コミュニティへの参画・支援
 <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>	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		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>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>	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	



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年度比総量目標)

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)







Appendix



赤ちゃんにやさしい未来像



6つの社会の姿

-  赤ちゃんがいる光景が日常になっている
-  育児の助け合いができるゆるやかな繋がりがある
-  赤ちゃんの創造性が社会をワクワクさせている
-  赤ちゃんを産み育てることがハードルにならない
-  どんな状態で生まれても成長する力を育める
-  赤ちゃんが環境危機に困ることなく心地よくいられる

ピジョンの存在意義で掲げる「赤ちゃんにやさしい場所」を、「赤ちゃんにやさしい未来像」6つの社会の姿として描きました。この「赤ちゃんにやさしい未来像」の実現に向けて、社会に共感を広げ、多様なステークホルダーの皆さまと共創し活動することで、一歩ずつ前進していきます。

「赤ちゃんにやさしい未来像」を紹介する特設サイト：<https://www.pigeon.co.jp/vision-of-a-baby-friendly-future/>

第8次中期経営計画 定量目標（グループ連結）

単位：百万円	22/12期 実績	23/12期 計画	24/12期 計画	25/12期 計画
売上高	94,921	100,000	106,500	113,800
売上原価	50,087	51,800	54,600	57,300
売上総利益	44,834	48,200	51,900	56,500
販管費	32,639	35,800	37,900	40,500
営業利益	12,194	12,400	14,000	16,000
親会社株主に帰属する 当期純利益	8,581	8,100	9,100	10,400
EPS（円）	71.72	67.70	76.05	86.92
総利益率（%）	47.2%	48.2%	48.7%	49.6%
営業利益率（%）	12.8%	12.4%	13.1%	14.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益率（%）	9.0%	8.1%	8.5%	9.1%

【為替レート】 22/12期実績：1ドル131.55円 1元19.50円
第8次中計期間：1ドル130.00円 1元19.50円

第8次中期経営計画 定量目標 (事業別)

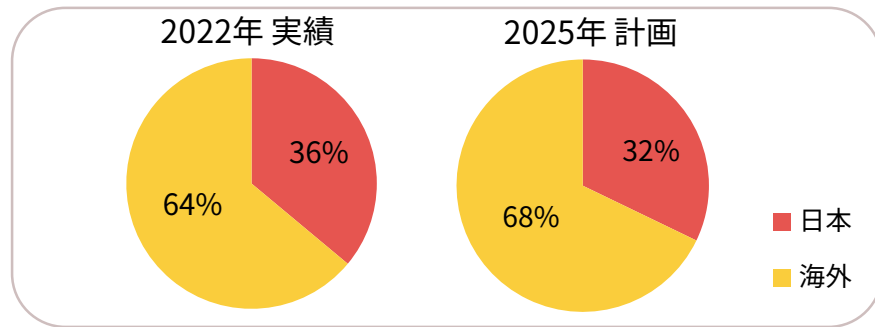
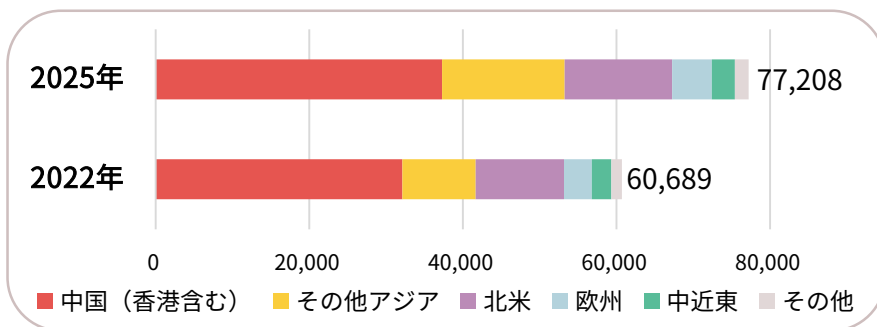
売上高	単位：百万円	22/12期 実績	23/12期 計画	24/12期 計画	25/12期 計画	3か年CAGR	3か年伸長額 (25 vs 22)
	連結売上高	94,921	100,000	106,500	113,800	+6.2%	+18,879
	日本事業	36,323	36,800	37,000	38,500	+2.0%	+2,177
	中国事業	34,776	37,700	41,400	44,300	+8.4%	+9,524
	シンガポール事業	14,153	15,400	16,200	17,800	+7.9%	+3,647
	ランシノ事業	16,917	18,200	19,300	20,400	+6.4%	+3,483
	セグメント間取引消去	▲ 7,248	▲ 8,100	▲ 7,400	▲ 7,200	-	-

営業利益	単位：百万円	22/12期 実績	23/12期 計画	24/12期 計画	25/12期 計画	3か年CAGR	3か年伸長額 (25 vs 22)
	連結営業利益	12,194	12,400	14,000	16,000	+9.5%	+3,806
	日本事業	1,491	1,200	1,600	1,900	+8.4%	+409
	中国事業	10,408	11,300	12,400	13,300	+8.5%	+2,892
	シンガポール事業	2,140	2,100	2,200	2,600	+6.7%	+460
	ランシノ事業	1,154	1,300	1,300	1,400	+6.7%	+246

【為替レート】 22/12期実績：1ドル131.55円 1元19.50円
 第8次中計期間：1ドル130.00円 1元19.50円

第8次中期経営計画 売上高計画（海外地域別）

単位：百万円	22/12期 実績	23/12期 計画	24/12期 計画	25/12期 計画	3か年 CAGR	3か年成長 (25 vs 22)
海外合計	60,689	65,433	71,614	77,208	+8.4%	127.2%
中国（香港含む）	32,129	32,959	35,564	37,286	+5.1%	116.1%
その他アジア	9,521	11,992	13,917	15,963	+18.8%	167.6%
北米	11,486	11,911	12,899	14,005	+6.8%	121.9%
欧州	3,632	4,371	4,859	5,146	+12.3%	141.7%
中近東	2,550	2,647	2,784	2,995	+5.5%	117.4%
その他	1,371	1,553	1,592	1,813	+9.8%	132.4%



【為替レート】 22/12期実績：1ドル131.55円 1元19.50円
第8次中計期間：1ドル130.00円 1元19.50円

Celebrate babies the way they are



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