

2020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]** 2021年2月10日 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]** 3名

代表取締役社長 北澤 憲政

取締役専務執行役員 赤松 栄治

取締役専務執行役員 板倉 正

北澤：本日はコロナ禍の中、当社決算説明会にご参加いただき誠にありがとうございます。

今回コロナの影響が一番大きかったのは日本事業です。完全にインバウンドが消えてしまったところで影響が大きかったのですが、今後の日本では出生数の減少も懸念材料になってくると思います。一方、それをうまくカバーしていけるような方向性が、取り組みとして見えてきましたので、まずはそこをハイライトしたいと思います。

### 20年12月期 ハイライト：7次中計 / 地域戦略\*

- 日本市場で展開するベビーカー、抱っこひもの販売活動はコロナ禍でも進展中
- 少子化の中でも新規カテゴリ、プレミアム化など新しい取り組みで成長を実現



- 20年10月に発売した【ノートアール】
- 当社初のプレミアムモデル。価格は7万円超
- ビジョンのベビーカーで初めて百貨店に導入しプレミアム市場の販路開拓に成功。販売も好調

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

caboo



- ほどよいフィット感とハイポジションが特長的なイギリス生まれの抱っこひも【カブー】
- コロナ禍で「おうち時間」が増加する中、「おうち抱っこ」という新しい使用シーンを提案
- 第13回ペアレンティングアワードを受賞

\*地域戦略：市場特性に合った「開発・生産・販売」サイクル構築とスピーディな実行

3

当社は従前から大型商品、ベビーカーの販売を行っていますが、去年は高価格帯の商品として、7万円を超える当社の最上級モデルを市場投入しました。これにより、今まで当社の販売ルートには無かった百貨店さまにご採用頂くことができました。従来、百貨店さまでは海外ブランドのベビーカーが比較的多く売られていますが、当社としてここに入れたことが非常に大きな動きとなりました。販売も好調に推移しております。

併せて、抱っこひものカテゴリーでも、cabooという商品を販売しておりますが、こちら1万円を超えてくる高価格の商品でございます。「おうち抱っこ」という新しい使用シーンを提案して、これがうまく販売に結びついております。

また caboo は、第13回ペアレンティングアワードも受賞することができました。また今週発売した赤ちゃん向けの電動歯ブラシ、これも良いスタートを切っていますので、今後日本市場においてはプレミアム化、単価アップを行いながら、出生数減少を十分カバーできると感じております。

## 20年12月期 ハイライト：母乳バンク支援活動

- 国内2拠点目となる「日本橋母乳バンク」を当社本社1階に開設
- 本取組みが、東京都主催の「2020年 東京金融賞 ESG投資部門」に選定



約**6倍**

国内2拠点目の開設による  
母乳の低温殺菌処理能力  
(豊洲母乳バンクとの比較)

**162人**

ドナーミルクを  
提供した赤ちゃん  
(2拠点合計・2020年9月~12月)

推奨リーチ数\*  
**1,280万人**

母乳バンクへの寄付つき商品など  
当社の母乳バンク支援の  
SNSにおける露出\*

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

\*推奨リーチ数：フォロワー数をベースに算出。  
(2020年11月9日・ビジョン調べ)

4

そのほか、2020年の取り組みで大きかったのは、やはり母乳バンクを当社の1階の部分に開設できたことです。これにより、日本において従来比6倍のドナーミルクの処理ができるようになりました。昨年9月から12月の3ヶ月で、既に162人の赤ちゃんにドナーミルクを届けています。これは前年比5倍以上になります。そのほか、当社の販売している母乳パッドお買い上げ1個につき、10円を母乳バンク協会に寄付するキャンペーンも行いました。併せてメディアへの働きかけにも注力したので、SNS上ではアクセス数が飛躍的に増え、ブランドに好影響を与えております。

## 20年12月期 ハイライト 母乳バンク支援活動

社会価値向上と経済価値向上の両輪が、当社の存在意義の達成に繋がる

### 社会価値 向上

- 小さく生まれた赤ちゃんの命が救われる
- 母乳バンクの認知向上に貢献する

### 経済価値 向上

- キャンペーン中に母乳パッドの2020年最高市場シェアを獲得
- お客様が本活動に共感し、より多くのお客様に当社ブランドが選ばれる

#### 【SNS上でのお客様の声】

- 我が子が母乳バンクのお世話になったので、ピジョン商品を買って微力でも貢献したい
- ピジョンのように理念のあるメーカーで購入するようにしたい

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

5

この母乳バンク活動支援は、社会価値向上の部分では赤ちゃんの命を救う、そして母乳バンクの認知を高める事に貢献しています。経済価値向上の部分では、先ほど説明した母乳パッドのキャンペーンを通じ、母乳パッドの日本国内の年間最高市場シェアを獲得する効果に繋がっています。

また、ここに二つ例を挙げていますが、SNS上のお客様の声として、我が子が母乳バンクのお世話になったのでピジョン商品を買って貢献したい、またピジョンの理念に共感し、購入したい、という非常にありがたい声も頂いております。益々ブランド力が高まると思っています。



今、世界的に、これからの企業はパーパス（存在意義）の競争の時代だと言われ始めております。当社のパーパスは「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」です。今後もこれに沿った事業展開を行っていく所存です。

## 業績報告 連結PL（日本国内11ヵ月\*）

(単位：百万円)	2019/12期 (国内11ヵ月)		2020/12期			為替影響 除外
	実績	構成比	実績	構成比	前期比	前期比
売上高	100,017	100.0%	99,380	100.0%	99.4%	100.6%
売上原価	49,216	49.2%	49,459	49.8%	100.5%	
売上総利益	50,800	50.8%	49,921	50.2%	98.3%	99.1%
販管費	33,727	33.7%	34,605	34.8%	102.6%	
営業利益	17,072	17.1%	15,316	15.4%	89.7%	
経常利益	17,284	17.3%	16,113	16.2%	93.2%	94.0%
親会社株主に帰属 する当期純利益	11,538	11.5%	10,643	10.7%	92.2%	

\*2019年12月からの決算期変更による

【参考：平均レート】  
20/12月期(64期)実績：1ドル106.77円 1元15.47円  
19/12月期(63期)実績：1ドル109.02円 1元15.77円

8

さて業績です。まず売上は前年比で99.4%という形で終了いたしました。これは前年に決算期変更を実施したため、日本国内が11カ月間の変則決算となった値との比較になります。経常利益も前年比で93.2%という形で終了いたしました。

ただ、やはり円高の影響を受けています。グループ全体では対前年18億円程度の売上高減少インパクトがあり、それを除外すると、売上高は前年を微妙に超えた形で終了しています。

## 業績報告 連結PL（日本国内12ヵ月換算）

(単位：百万円)	2019/12期 (国内12ヵ月換算)		2020/12期			為替影響 除外
	実績	構成比	実績	構成比	前期比	前期比
売上高	103,513	100.0%	99,380	100.0%	96.0%	97.2%
売上原価	51,096	49.4%	49,459	49.8%	96.8%	
売上総利益	52,418	50.6%	49,921	50.2%	95.2%	96.1%
販管費	35,205	34.0%	34,605	34.8%	98.3%	
営業利益	17,213	16.6%	15,316	15.4%	89.0%	
経常利益	17,366	16.8%	16,113	16.2%	92.8%	93.6%
親会社株主に帰属 する当期純利益	11,593	11.2%	10,643	10.7%	91.8%	

【参考：平均レート】

20/12月期(64期)実績：1ドル106.77円 1元15.47円  
19/12月期(63期)実績：1ドル109.02円 1元15.77円

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

9

これが、日本事業を12ヵ月に換算した場合の比較です。売上高は前年比96.0%、経常利益は同92.8%となります。

## 業績報告 事業別損益（国内12ヵ月換算）

海外売上比率:57.6%（前年同期\*は56.0%）

(単位：百万円)	2019/12期 (国内12ヵ月換算)				2020/12期				
	実績	構成比	総利益率	セグメント利益	実績	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
<b>連結計上額</b>	<b>103,513</b>	<b>100%</b>	<b>50.6%</b>	<b>17,213</b>	<b>99,380</b>	<b>100%</b>	<b>96.0%</b>	<b>50.2%</b>	<b>15,316</b>
日本事業	48,421	46.8%	40.0%	4,311	44,977	45.3%	92.9%	39.5%	3,008
中国事業	37,306	36.0%	54.2%	12,687	37,732	38.0%	101.1%	54.3%	12,600
シンガポール事業	13,600	13.1%	37.8%	2,064	12,184	12.3%	89.6%	38.4%	1,647
ランシノ事業**	13,207	12.8%	58.2%	1,741	12,473	12.6%	94.4%	55.6%	1,370
セグメント間取引消去	▲9,022	▲8.7%	—	—	▲7,986	▲8.0%	—	—	—

\*日本国内を12ヵ月換算した時の海外売上比率（試算ベース）

\*\*ランシノ事業においては、今期（20/12期）の損益と前期（19/12期）の損益において、収益認識の基準が異なります。

今期の損益は、新基準により、リベート・インセンティブ等、従来販管費で計上していた費用が売上高の控除項目になりました。

10

事業別売上高では、前期比で日本事業は 92.9%、中国事業が 101.1%、シンガポール事業が 89.6%、ランシノ事業が 94.4%という結果となっております。

ただし、前述のように円高影響を受けております。中国事業の現地通貨ベースの売上高は前期比 104%程度で終了しております。ランシノ事業は会計基準の見直しにより、従来は販管費として計上されていた販売費用が売上から差引かれる形に変更されたため、売上高が小さく見えています。これに併せて、円高の影響もを受けております。ランシノ事業は従来基準の現地通貨ベースでは、前期比 106%程度で終了しております。

業績報告 事業別サマリ (現地通貨 - 売上高)

<b>日本 事業</b>	<p><b>国内ベビーママのインバウンド消滅が影響</b></p> <p>旧セグメントでの売上高前期比 国内ベビーママ：91.9%/ 子育て支援：94.1%/ ヘルスケア・介護：105.2%</p>
<b>中国 事業</b>	<p><b>コロナ影響は1Qのみ、本土売上高がEC中心に前期比伸長</b></p> <p>中国本土の売上高前期比 106.7% 【参考】Eコマース比率 62.5% (前期 53.6%)</p>
<b>シンガポール 事業</b>	<p><b>各国ロックダウンの影響を受けるも、シンガポール国内微増</b></p> <p>シンガポール国内事業の売上高前期比：103.0% (輸出事業は同98.2%) インド：同78.0% マレーシア：同91.7%</p>
<b>ランシノ 事業</b>	<p><b>コロナ状況が深刻な欧米においてECが牽引し前期比伸長</b></p> <p>会計基準を統一した場合の売上高前期比 ランシノ事業：104.6% (うち北米：108.3%)</p>

© Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

11

これは各事業別のサマリです。

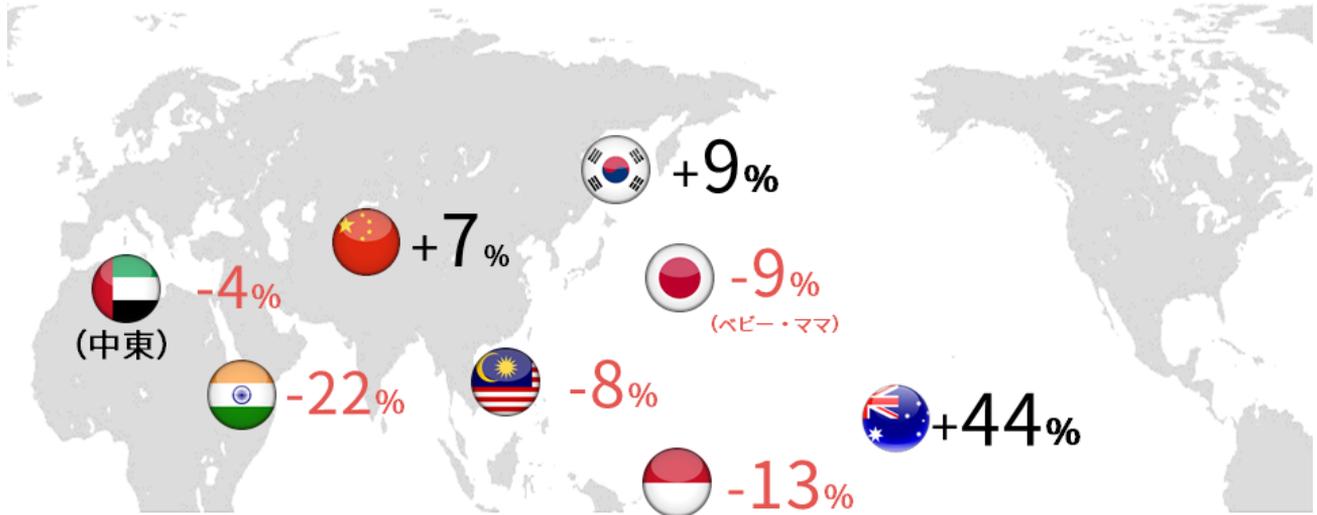
日本事業では国内ベビー・ママがインバウンド消滅の大きな影響を受けました。

中国事業、ここは第1四半期のみコロナの影響を受けましたが、その後急激に回復し、中国本土の売上においては現地通貨ベースで前期比6.7%の伸長でした。Eコマースはさらに伸長し、売上全体のEコマース比率は63%となっております。前期は54%でした。

シンガポール事業は、多くの国でコロナの影響によるロックダウンや活動制限があり、特にインド、マレーシア等が影響を受けました。一方、シンガポール国内の売上においては、前期から微増しております。

ランシノ事業の主要市場である欧米地域は、新型コロナウイルス感染者が多く深刻な状況ですが、ECが牽引して伸長しました。ランシノ事業全体では現地通貨で前期比4.6%、うち北米は8.3%伸びました。

## ビジョン 地域別売上高\* (累計 / 前年同期比 / 現地通貨)



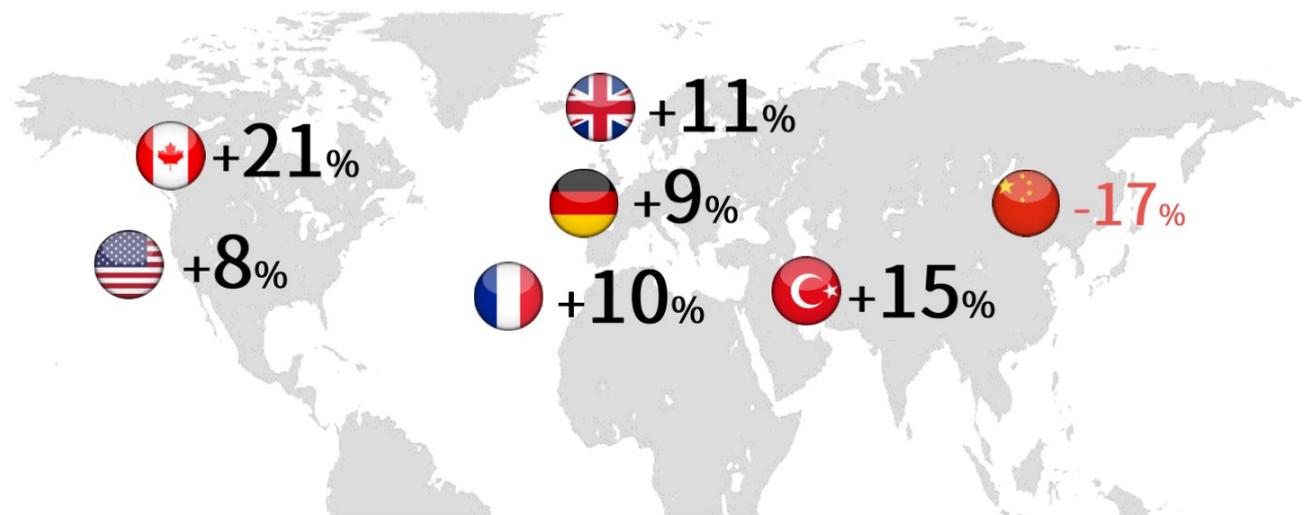
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

\*: セルイン実績 (現地通貨ベース)

12

これはビジョンブランド商品のエリア別売上高状況 (現地通貨ベース) となります。中東、インド、マレーシアなどが特に苦戦しました。反面オーストラリア、ここはあまりコロナの影響が出なかった部分もあり、対前年で44%伸びました。オーストラリアは薬局チェーンにおいて当社の哺乳びんシェアがナンバーワンになって以降、顕著な伸びを示している国です。

## ランシノ 地域別売上高\* (累計 / 前年同期比 / 現地通貨)



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

\*: セルイン実績 (現地通貨ベース)

13

次がランシノブランド商品のエリア別売上高状況（現地通貨ベース）です。中国を除いて、どの地域も二桁成長に近い伸びです。Eコマースが好調だった事もあり伸長しました。

## 業績報告 全社連結

全社連結

未曾有の厳しい経営環境の中でも、「総合育児用品ブランド」としての強みと高いブランド力で、売上高は前年比微減で踏みとどまった

### 成果・前向きに評価

- ・ ベビー用品の需要の底堅さ、有事における当社ブランドの強さをグループで再認識
- ・ 哺乳瓶をはじめとする基幹商品の売上、市場シェアは多くの地域で拡大
- ・ コロナ禍においても、中国本土とランシノはEC販売が牽引し売上伸長
- ・ 「総合育児用品ブランド」の強みを活かし、幅広い商品レンジで売上減を補完

### 課題・未達成

- ・ 中計初年度から業績計画未達
- ・ EC販売の比率が小さい日本と東南アジアでの売上停滞
- ・ 新型コロナによる新商品の開発スケジュール遅延
- ・ インバウンド需要に依存していた日本事業の成長構造

2020年の業績を成果、課題という形でまとめたページです。

まず成果の面では、当社グループとして、ベビー用品需要の底堅さ、有事における当社ブランドの強さを改めて認識できたということです。

また、哺乳びんを始めとする基幹商品の売上、市場シェアは多くの地域で拡大しました。コロナ禍においても中国本土とランシノではEC販売が牽引して売上が伸長しました。そして総合育児用品ブランドの強みとして、商品レンジの広さが奏功し、どこかの商品が低迷しても別の商品でカバーできるというような強みを改めて認識いたしました。

課題としては、中計の初年度目標未達が残念なところです。またEC販売の比率が小さい日本と東南アジアでは、売上の伸長が鈍いことがわかりました。新型コロナによる新商品の開発遅延も若干あり、上市が遅れた商品もあります。インバウンドに依存しない日本の事業成長も課題です。

業績報告 事業別サマリ

日本事業

インバウンド消滅も、国内トップブランドとしての絶対的地位は維持

- インバウンドの売れ筋、かつ高利益商材である**哺乳瓶・スキンケア**の**販売が大幅減少**
- **哺乳瓶の市場シェアが86%\*まで拡大**。その他の基幹商品の市場シェアも更に拡大
- **消耗品特需でインバウンド売上減の一部をカバー**（総合育児用品ブランドの強み）
- ベビーカー等の**外出商品は売上苦戦**（ベビーカー市場は前年比19%縮小）
- EC比率は9%と低い、デジタルマーケティング強化でEC販売成長へつなく

哺乳瓶市場シェア\* (20年4Q)

▲SNSでの消費者参加型キャンペーンやオンライン限定商品も順次展開

▲「楽しさ」や「専門性」など多様なコンテンツを提供し育児をトータルでサポートできるのがビジョンの強み

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

\*：当社調べ（2020年12か月間平均。インテージPOS全国BS・DRG合算拡大推計値）

事業部別にそれぞれ見てみたいと思います。

日本事業です。インバウンド需要は消滅しましたが、国内トップブランドとしての絶対的な地位に変化はありません。インバウンド需要の消滅で一番大きく影響を受けたのは哺乳びん・スキンケアですが、日本国内の純需要で見ますと、哺乳びんの市場シェアは86%まで高まっております。そのほか基幹商品のシェアも高まっております。

ベビーカー等においては若干苦戦、最大の原因は外出自粛に伴う市場の縮小です。これはまた戻ってくるとは思っていますが、2020年のベビーカー市場は対前年で19%ほど縮小しております。

また日本のEC比率は9%と依然低く、これは今後の大きな課題と捉えております。

業績報告 事業別サマリ

中国事業

ECチャネルでの伸長が牽引し、コロナ禍でも力強い成長を達成

- 11月のダブルイレブン商戦はECチャネル全体で対前年20%伸長。JDでは哺乳用品とスキンケアで第1位に
- 哺乳瓶、スキンケア、口腔ケア（基幹商品）の売上は対前年20%以上伸長。哺乳瓶の市場シェアは44%
- オンライン売上は対前年24%伸長も、オフラインは同14%ダウン。オフラインは縮小傾向が続く
- オンライン、オフライン共に市場競争が激化。消耗品の価格競争も進み競争環境は厳しさを増す
- 中国本土は順調に伸長するも、周辺諸国への輸出事業はコロナ禍で苦戦



44%

哺乳瓶市場シェア\*  
(20年4Q)



63%

ECチャネル販売比率  
(20年4Q / セルアウト)



▲チャネル限定品、新概念商品、既存品の特別モデルなど付加価値の高い商品を数多く提供

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

\*: 当社調べ (セルアウト / 金額ベース)

16

中国事業です。特に EC チャネルの伸長が非常に強力で、売上に貢献しました。ダブルイレブンにおいては EC チャネル全体で対前年 20%程度伸長しました。JD.com においては哺乳びんとスキンケアで第 1 位の売上に記録しております。哺乳びん、スキンケア、口腔ケアという基幹商品においては、コロナ禍でも対前年 20%以上伸長したというのは非常に印象的でした。

オンラインチャネル全体では 24%伸長の一方、オフラインチャネルでは逆に 14%ダウンしたという形で、このトレンドは今後も続いてくと思います。EC 販売の比率は先ほどもお伝えした通り 63%まで上りました。

中国事業で残念だったのは、ロシアや台湾、フィリピン向け等周辺国への輸出事業が非常に低調だったという点です。

その他の新しい取り組みとしては、既存品の哺乳びんやおしゃぶりなどのデザインを非常にシンプルな色味で統一したシリーズを、チャネル限定で発売したところ好評でした。

業績報告 事業別サマリ

シンガポール事業

ロックダウンで各種活動が遅延も、前年比1割減で踏みとどまる

- マレーシアとインドは、ロックダウンにより工場・オフィスともに8週間以上の操業停止
- 日本のインバウンド消滅が、タイ工場（哺乳瓶製造）の売上・利益減にも影響
- オフライン（実店舗）販売がメインの市場が多く、小売店の店舗休業や閉店が業績に響いた
- 母乳育児セミナー等の重要な活動は、スピーディにオンラインへ移行
- ECチャネルでの販売強化に向け、デジタルマーケティングのリソースを強化



▲新ブランドスタイルに刷新し、各国でのオリジナルコンテンツも拡充

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential



▲インド、マレーシアも販売回復のために各種活動に取り組んだ



▲シンガポールではプラスチック哺乳瓶のリサイクル活動を開始。20年は約9,000本を回収、今後は周辺国でも展開予定

17

シンガポール事業になります。ロックダウンで各種活動が遅延しましたが、売上低下も前期比1割減ほどで留めることができたところが非常に大きいと思います。マレーシアとインドはロックダウンにより工場、オフィス共に8週間以上操業停止したという事実もございます。

そのほか、日本のインバウンドが消滅した事により、インバウンド需要のメイン商品であった哺乳びんの売上がかなり下がりました。日本向け哺乳びんの多くはタイ工場で作っていますので、その影響を受けました。また母乳育児セミナーなどもオンラインに移行して実施されております。

業績報告 事業別サマリ

ランシノ事業

世界で最も深刻なコロナ感染状況の中でも、北米が牽引し前年伸長

- 現地通貨ベースでは、中国を除く全ての地域で伸長。北米は対前年8%伸長
- ランシノ商品はEC大手で「生活必需品」として指定され、感染拡大下でもお客様へ届ける事が出来た
- (米) 乳首クリーム、さく乳器が好調。乳首クリームの市場シェア\*はさらに拡大し76%
- 年末にかけてコロナ第2波により物流費急騰も、Q3に在庫を増やす対応をして在庫切れ回避
- Eコマース比率：アメリカは35%まで拡大 (前年は30%)



▲各国の大手ECサイトではブランドページを作成商品の魅力やブランド価値を効果的に訴求



▲ECにおけるOrganic Nipple Balmの評価は4.7/5。口コミ数は5,600件超

© Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

\*: 当社調べ (20年12月 IRI MULO Report, 金額ベース。)

18

業績報告 事業別サマリ

ランシノ事業

世界で最も深刻なコロナ感染状況の中でも、北米が牽引し前年伸長

- 現地通貨ベースでは、中国を除く全ての地域で伸長。北米は対前年8%伸長
- ランシノ商品はEC大手で「生活必需品」として指定され、感染拡大下でもお客様へ届ける事が出来た
- (米) 乳首クリーム、さく乳器が好調。乳首クリームの市場シェア\*はさらに拡大し76%
- 年末にかけてコロナ第2波により物流費急騰も、Q3に在庫を増やす対応をして在庫切れ回避
- Eコマース比率：アメリカは35%まで拡大 (前年は30%)



▲各国の大手ECサイトではブランドページを作成商品の魅力やブランド価値を効果的に訴求



▲ECにおけるOrganic Nipple Balmの評価は4.7/5。口コミ数は5,600件超

© Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

\*: 当社調べ (20年12月 IRI MULO Report, 金額ベース。)

18

ランシノ事業です。前述のように欧米のコロナ感染状況は非常に深刻な状況です。それでも北米が牽引し、前年に対して大きな伸びを達成することができました。

アメリカで伸長した要因の一つとして、ランシノ商品がEC大手の中で「生活必需品」として指定され、感染拡大下でも商品をお客様に届けられた事が非常に大きいと思います。そのほか、ニップルケアクリーム、さく乳器が好調に推移しました。ニップルケアクリームの市場シェアはさらに拡大して76%まで高まっております。

また、オーガニックタイプのニップルケアクリームなども発売し、EC上の口コミでは4.7という高評価をいただいている、非常に好調です。

### 連結貸借対照表（ハイライト）

(単位：百万円)	19/12期 期末 (日本国内11ヵ月)	20/12期 期末		
	実績	実績	前期差	前期比
現金及び預金	32,416	37,163	+ 4,747	114.6%
受取手形及び売掛金	16,588	15,085	▲ 1,502	90.9%
たな卸資産	11,211	11,376	+ 164	101.5%
支払手形及び買掛金	4,900	4,757	▲ 142	97.1%
電子記録債務	2,009	1,670	▲ 338	83.1%
借入金	—	—	—	—
純資産	70,463	72,625	+ 2,162	103.1%
総資産	90,491	93,472	+ 2,980	103.3%
自己資本比率	74.8%	74.8%	—	—

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

19

バランスシートとなります。注目するところは現金です。現金が目減りしている会社も多いと思いますが、当社の場合は問題ない状態です。棚卸資産も一時、需要の変化に伴い、一時的に在庫が増加しましたが、最終的には微増という形で終わっております。

## 2021年12月期 経営計画（連結PL）

(単位：百万円)	20/12期		21/12期		
	実績	構成比	計画	構成比	前期比
売上高	99,380	100.0%	<b>106,500</b>	<b>100.0%</b>	<b>107.2%</b>
売上原価	49,459	49.8%	51,300	48.2%	103.7%
売上総利益	49,921	50.2%	55,200	51.8%	110.6%
販管費	34,605	34.8%	38,500	36.2%	111.3%
営業利益	15,316	15.4%	<b>16,700</b>	<b>15.7%</b>	<b>109.0%</b>
営業外損益	798	0.8%	0	0.0%	0.0%
経常利益	16,113	16.2%	<b>16,700</b>	<b>15.7%</b>	<b>103.6%</b>
特別損益	▲ 277	▲ 0.3%	0	0.0%	0.0%
非支配株主に帰属する当期純利益	216	0.2%	200	0.2%	92.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	10,643	10.7%	11,100	10.4%	104.3%

【想定レート】21/12月期：1ドル104.00円 1元16.00円 ← 20/12月期：1ドル106.77円 1元15.47円

21

これが今期計画となります。売上高においては7.2%伸長の計画です。営業利益は9%伸長を計画しています。

## 2021年12月期 経営計画（事業別損益）

(単位：百万円)	20/12期				21/12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	99,380	100.0%	50.2%	15,316	106,500	100.0%	<b>107.2%</b>	51.8%	16,700
日本事業	44,977	45.3%	39.5%	3,008	45,000	42.3%	100.1%	40.3%	3,050
中国事業	37,732	38.0%	54.3%	12,600	44,200	41.5%	<b>117.1%</b>	56.0%	14,250
シンガポール事業	12,184	12.3%	38.4%	1,647	12,900	12.1%	105.9%	38.4%	1,750
ランシノ事業	12,473	12.6%	55.6%	1,370	12,800	12.0%	102.6%	57.0%	1,400
セグメント間取引消去	▲ 7,986	▲ 8.0%	-	-	▲ 8,400	▲ 7.9%	105.1%	-	-

これ事業別の今期の計画となります。まず日本では今年インバウンド需要が戻るとは考えにくく、インバウンドは0と考えております。あとは出生数減少の懸念もありますが、先ほど話したようなプレミアム化、単価アップを踏まえて、維持してまいりたいと思っています。

中国事業、ここは事業全体で17%伸ばしていく予定です。シンガポール事業が約6%伸ばさせていきます。ランシノが2.6%伸長、という形ですが実は元々ランシノ事業部にあった中南米のテリトリー、これを中国に移すため、ランシノの伸長率が低めに見えています。中南米事業の売上は年間4億円程度で、これが中国に追加されている事で中国の伸びが高くなっています。実際、中南米を除く中国事業の伸長では、対前年13%アップという計画となっております。

## 2021年12月期 各事業のテーマ

### 日本事業

- ・国内需要の更なる開拓と大型商品の拡大（ベビー）
- ・国内3事業の基盤の再構築

### 外部環境

- ・出生数激減の懸念
- ・先行き不透明なインバウンド需要
- ・経済や消費マインドの低迷、回復遅れ

### 重点戦略

- ・新商品、新規カテゴリ創出
- ・新たな価値訴求や使用シーンの提案
- ・ヘルスケア介護事業の構造改革

### 新商品\*

- ・magemag coron
- ・おしりナッププレミアム極上厚手
- ・その他、基幹商品、大型商品、新規カテゴリなど予定



▲使いやすさと、可愛いフォルムが特長のmagemag coron



▲オーラルケア（基幹商品）では歯科医と共同開発した電動歯ブラシを発売

23

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

\*：リニューアル等も含む

今期の各事業別のテーマです。日本事業においては国内事業の更なる開拓と大型商品の拡大を行ってまいります。また国内3ビジネスの基盤再構築も行っていきたいと思っております。外部環境的には出生数の激減、先行き不透明なインバウンド消費、経済低迷の懸念がありますが、重点戦略として新商品、新規カテゴリの創出、新たな価値訴求や使用シーンの提案、ヘルスケア介護の構造改革に着手していきたく思います。

新商品としては新しいmagemagシリーズをはじめ、多数の新商品がありますが、おしりナップ等価格競争の激しいカテゴリもありますので、質を高め単価アップを図っていきたく思います。

## 2021年12月期 各事業のテーマ

### 中国事業 選択と集中で成長継続

#### 外部環境

- 出生数減少の懸念
- 市場競争の激化
- (輸出事業) 経済や消費マインドの低迷、回復遅れ

#### 重点戦略

- 高シェア、高利益の哺乳瓶、スキンケアを更に強化
- 研究開発やデザイン、他社コラボへの投資
- カナダとEC大手(米)での販売開始に向けた準備

#### 新商品\*

- 哺乳瓶の新モデルを世界に先駆けて発売(21年秋頃)
- 新コンセプトのスキンケアシリーズ発売
- その他、基幹商品を中心に80アイテム以上を発売



▲アボカドスキンケアシリーズ  
(20年11月より発売中)



新モデルの哺乳瓶は  
現在準備中

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

\*: リニューアル等も含む

24

中国事業のテーマは、「選択と集中」です。より当社が強い商品に集中します。当社が強い商品は利益率も高く、売上と利益両面での成長を維持していく方向性です。

懸念材料としては、出生数、すでにニュースに出ましたが前年比15%減という報道があります。競争環境は、特にEコマースでかなり激化しています。ローカルのブランドでも、次々と新ブランドが出てきて、価格競争をしかけてきています。

そういった懸念材料がありますが、重点戦略として、高市場シェア、高売上の哺乳びん、スキンケアにさらに注力し、研究開発やデザインをさらに強化しています。また、カナダ、これはもう既に代理店契約が済んでいまして、出荷待ちという状況、要はコロナの状況次第でどのように動けるかというところが非常に大きな要因となっています。

そのほか、アメリカはまずECの販売から入っていきたいと思います。これは上手くいけば10月ぐらいに始まると思いますし、状況によっては来年になる可能性もあります。

商品ではいよいよ哺乳びんの新モデル、これを中国で秋口ぐらいから投入を開始していきます。単価的には従来品の5~10%ぐらい高い値付けになると思います。

あとは、新コンセプトのスキンケアシリーズ、これは複数のシリーズで発売を予定しております。中国全体では、この哺乳びん、スキンケア以外で80アイテム以上の発売を予定しております。

## 2021年12月期 各事業のテーマ

シンガポール  
事業

中間層向け商品拡大とECチャネル強化で成長軌道回帰

外部  
環境

- 経済や消費マインドの低迷、回復遅れ

重点  
戦略

- 哺乳瓶の売上回復
- デジタル領域の強化  
(ブランドコミュニケーション & Eコマース)
- 工場の自動化、IT化による生産性向上

新商品\*

- 哺乳瓶は中間層向けに新デザインを追加
- 新スキンケアシリーズ発売 (各地域ごとに異なる処方)
- 基幹商品を中心に70アイテム以上を発売

▼インドネシアではハラル対応のスキンケアシリーズを展開中



▲各国の消費者ニーズに合わせた  
スキンケアシリーズを展開予定

25

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

\*: リニューアル等も含む

シンガポールです。ここはいかにコロナで傷んだ市場を回復していくかということが重点になると思います。

やはりメインの哺乳びんの販売構成が5割を超えていますので、ここを回復するという事です。また、当社のタイピジョン、ここは今、グループの技術センター的な役割を担っています。ここで工場のIT化や自動化、そのほかESG施策等も考えておりました、容器の80%を再生原料で作ったスキンケア商品など、当社として新しい取り組みを色々と考えております。

## 2021年12月期 各事業のテーマ

### ランシノ 事業

## コア商品の再強化と新カテゴリの創出

#### 外部 環境

- ECシフトの加速
- 消耗品のコモディティ化による競争激化
- コロナ後の出生数減少の懸念

#### 重点 戦略

- コア商品及びさく乳器に注力
- ブランド認知度とブランドロイヤリティの向上
- 新カテゴリ「産後セルフケア」へ参入

#### 新商品\*

- 産後セルフケア 7商品を5月に上市
- 中国市場に特化した新製品の開発
- サステナブル / エコ商品の開発



▲新カテゴリの産後ケアは北米からスタート

© Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

\*: リニューアル等も含む

26

ランシノです。ここは「コア商品の再強化と新カテゴリの創出」がテーマです。今年の5月頃から、今までランシノにない産後セルフケア商品を市場投入していきます。ペリケアというシリーズで、お母さん向けの商品となります。当社としてもかなり期待しております。

また、昨年中国市場では、消耗品の価格戦争がより激しくなり苦労したのですが、ここをまた元の軌道にいかに乗せるかというところも大きな課題となっております。

## 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	19/1期		19/12期		20/12期		21/12期	
	中間 (実績)	期末 (実績)	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)	34	34	35	35	36	36	37	37
配当性向	57.2%		72.7%		81.0%		79.8%	

### <参考> 投資関連指標等(連結)

(単位:百万円)	19/1期		19/12期		20/12期		21/12期
	中間 (実績)	通期 (実績)	中間 (実績)	通期 (実績) <sup>※4</sup>	中間 (実績)	通期 (実績)	通期 (見込)
設備投資額(※1)	2,795	5,376	2,009	3,869	1,690	4,184	4,424
減価償却費(※2)	1,383	2,804	1,966	3,372	1,968	3,971	3,990
研究開発費(※3)	1,479	3,119	1,536	3,059	1,430	3,115	<b>3,875(前年比+24%)</b>

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

※1 有形および無形固定資産(長期前払費用含む)

※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

27

配当についてです。前期期末の配当は36円の予定です。今期においては、この中期経営計画では毎年の増配をお約束していますので、2021年12月中間期予想も37円と、増配を考えています。

設備投資に関しては、昨年より増えます。減価償却費はほぼ横ばいという形です。研究開発費は対前年で24%増の計画を組んでおり、メーカーとしてモノづくりをより強化していきます。

## 第7次中計 修正計画(戦略面)

20年  
まとめ

- 当社のブランドの強さ、お客様からの支持率の高さが証明された
- 哺乳瓶など、利益率の高い基幹商品のシェアは高まった
- 市場特性に合う商品を幅広く展開する事で、売上減をカバーし合った

基本戦略

ブランド戦略、基幹商品戦略、地域戦略の3テーマを継続

コロナの  
学び

### モノづくりの強化

- ベビー用の災害対策商品の拡充
- 企画から販売までスピーディに実行し、変化の早いEコマース市場に対応
- 持続的成長を達成するための環境対応商品の拡充や、新規カテゴリの創出

▼ベビーマスク(21年2月発売/日本)



最後に中計の見直しについてです。中期初年度から新型コロナの影響もあり、残念ながら期初計画を達成する事はできませんでしたので、それを踏まえて中計の2年目以降の見直しを行っていきます。当初掲げていたブランド戦略、基幹商品戦略、地域戦略の3テーマにおいては全く変わりません。そのまま継続していきます。

それと併せて、モノづくりをより強化して、さらに次の中期計画に繋がるような方策を組んでいきたいと思えます。日本は若干例外ではありますが、東南アジア含め、Eコマース上での競合各ブランドの商品展開は非常に速いです。それに当社もキャッチアップしていくために、体制を整えていきます。それと、ESGの観点からも環境対応商品の拡充等は確実に実施していきます。

## 第7次中計 修正計画（連結PL）

（単位：百万円）	19/12期実績 (12ヵ月換算)	20/12期 実績	21/12期 修正計画	22/12期 修正計画	当初中計 2019-22年 平均成長率	修正計画 2020-22年 平均成長率
売上高	103,513	99,380	106,500	114,500	6.8%	7.3%
売上総利益	52,418	49,921	55,200	59,700	8.2%	9.4%
営業利益	17,213	15,316	16,700	18,600	10.3%	10.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	11,593	10,643	11,100	12,300	12.0%	7.5%
EPS（円）	96.37	88.93	92.75	102.78		
総利益率	50.6%	50.2%	51.8%	52.1%		
営業利益率	16.6%	15.4%	15.7%	16.2%		
親会社株主に帰属する 当期純利益率	11.2%	10.7%	10.4%	10.7%		

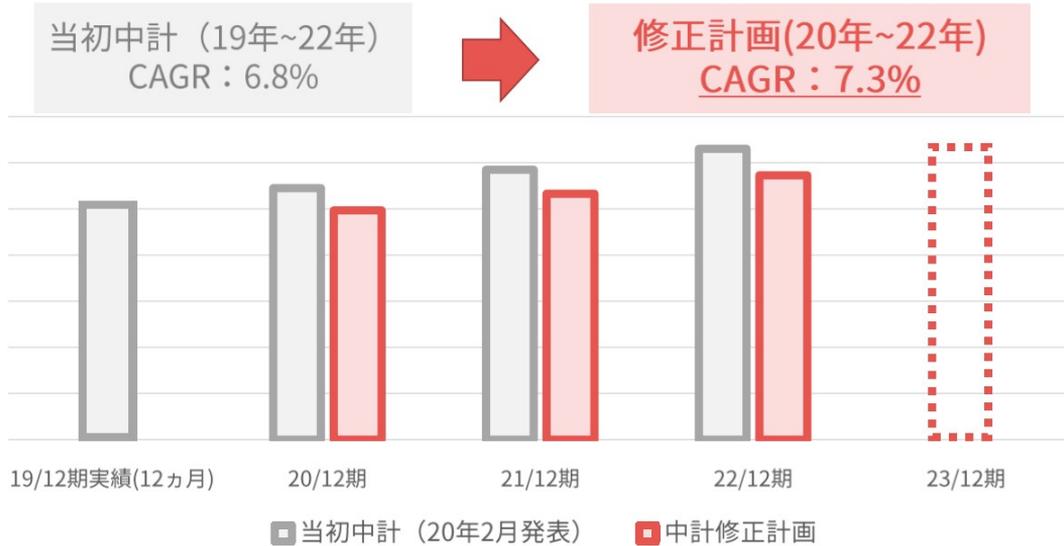
© Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

30

これが7次中期経営計画の修正計画となります。今年から新たな中期計画のスタートという形で仕切り直します。昨年の2月に発表した当初の7次中期計画では、売上のCAGRは6.8%でしたが、これを7.3%まで上げて加速します。そして営業利益のCAGRは、当初の中計の目標であった10%以上のCAGRを修正計画でも維持します。

## 第7次中計 修正計画（売上高年平均成長率）

修正計画の売上高CAGRは、1年繰り延べで実現



31

イメージとしてはこのような感じです。当中計の最終年度の目標は、次期中期の初年度で達成するというような形で考えております。

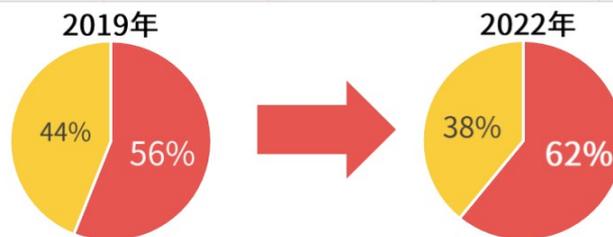
## 第7次中計 修正計画（事業別売上高）

\*ランシノ事業においては、20/12期の損益と19/12期の損益において、収益認識の基準が異なります。

(単位：百万円)	19/12期実績 (12ヵ月換算)	20/12期 実績	21/12期 修正計画	22/12期 修正計画	当初中計 2019 - 22年 平均成長率	修正計画 2020 - 22年 平均成長率
<b>連結計上額</b>	<b>103,513</b>	<b>99,380</b>	<b>106,500</b>	<b>114,500</b>	<b>6.8%</b>	<b>7.3%</b>
日本事業	48,421	44,977	45,000	46,600	2.5%	1.8%
中国事業	37,306	37,732	44,200	48,300	9.6%	13.1%
シンガポール事業	13,600	12,184	12,900	14,300	9.0%	8.3%
ランシノ事業*	13,207	12,473	12,800	14,000	9.6%	5.9%
セグメント間取引	▲9,022	▲7,986	▲8,400	▲8,700	-	-

■日本/海外 売上構成比

■ 売上構成比-海外  
■ 売上構成比-日本



※【想定レート】修正中計：1ドル104.00円 1円16.00円 ← 20/12月期：1ドル106.77円 1円15.47円

32

これが事業別の2年間の計画です。日本はインバウンド回復を織り込まず、成長率は低めにしています。シンガポール事業は、21年上半期くらいまでコロナの影響が残りそうな感じではありますが、22年に向けて成長率が少しずつ加速してくると思います。ランシノ事業は、21年は新カテゴ

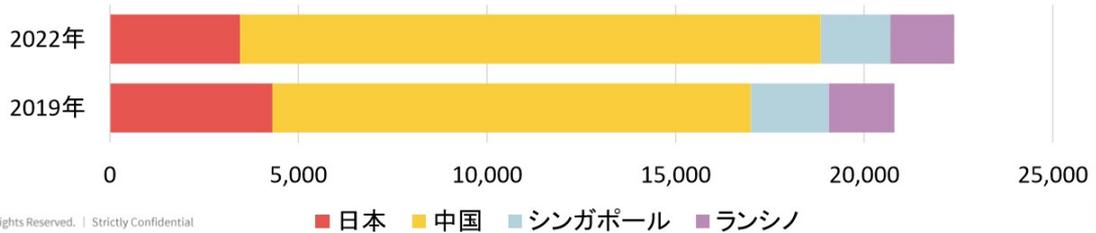
リーの販売や新商品の開発など商品寄りの投資を大きくしますので、22年に向けて徐々に成長が高まってくる計画です。

日本と海外の売上構成比で言いますと、19年終了時は海外売上が56%でした。22年が終了する時点では海外比率が62%まで上がる見込みです。

## 第7次中計修正計画（事業別営業利益）

（単位：百万円）	19/12期実績 （12ヵ月換算）	20/12期 実績	21/12期 修正計画	22/12期 修正計画	当初中計 2019 - 22年 平均成長率	修正計画 2020 - 22年 平均成長率
<b>連結計上額</b>	17,213	15,316	16,700	18,600	<u>10.3%</u>	<u>10.2%</u>
日本事業	4,311	3,008	3,050	3,450	1.2%	<u>7.1%</u>
中国事業	12,687	12,600	14,250	15,400	10.0%	<u>10.6%</u>
シンガポール事業	2,064	1,647	1,750	1,840	10.0%	5.7%
ランシノ事業	1,741	1,370	1,400	1,700	13.4%	11.4%

■7次中計修正計画における各事業の営業利益推移（単位：百万円）



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

33

営業利益です。下段のグラフのように、利益率の高い中国の売上伸長が引き続き高く推移しますので、グループ全体の利益に占める中国事業の比率が益々高まるという状況になります。これはグループ全体にとっては利益率を押し上げるという意味ではポジティブな要因だと考えています。

## 2021年12月期 新収益認識基準の適用について

### ■ 背景

中国と日本において、原則、以下のスケジュールにて、IFRSと同等の新収益認識基準が適用（強制）となる

中国：2021年1月1日以降に開始となる事業年度から適用

日本：2021年4月1日以降に開始となる事業年度から適用

### ■ 当社の対応

- ・今期（21年12月期）より、日本事業および中国事業ともに、新収益認識基準へ移行
- ・日本事業において新基準の適用を1年前倒し、中国と適用時期を合わせることでグループとして収益認識基準を統一し、連結財務諸表の透明性を確保

### ■ 収益認識基準の変更による売上高への影響額（21/12期経営計画を元に試算）

日本：▲ 35億円      中国：▲ 21億円

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

34

21年からの当社の業績開示の変更についてです。2021年から、日本事業と中国事業で収益基準の変更を行います。20年にランシノ事業で適用されたものと同様で、販売管理費の費用の一部を売上から差し引くというような変更です。

日本においては、今年4月以降に開始となる事業年度からの適用がルールなので、当社の日本事業は22年12月期から適用するのが原則なのですが、グループ全体を統一するために、日本も中国も今年2021年12月期からの適用に前倒しをいたします。

それによって開示上の売上高は、日本事業で35億円程度、中国事業においては21億円程度の減少となりますが、これはあくまで開示上の見え方の違いです。

## 2021年12月期 新収益認識基準適用後の経営計画（連結PL）

(単位：百万円)	《旧基準》 20/12期		《新収益認識基準》 21/12期		
	実績	構成比	計画	構成比	前期比
売上高	99,380	100.0%	100,800	100.0%	<u>101.4%</u>
売上原価	49,459	49.8%	51,300	50.9%	103.7%
売上総利益	49,921	50.2%	49,500	49.1%	99.2%
販管費	34,605	34.8%	33,000	32.7%	95.4%
営業利益	15,316	15.4%	16,500	16.4%	<u>107.7%</u>
営業外損益	798	0.8%	200	0.2%	25.1%
経常利益	16,113	16.2%	16,700	16.6%	<u>103.6%</u>
特別損益	▲ 277	▲ 0.3%	0	0.0%	0.0%
非支配株主に帰属する当期純利益	216	0.2%	200	0.2%	92.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	10,643	10.7%	11,100	11.0%	104.3%

※20年12月期実績と21年12月期経営計画の新基準同士での比較は、Appendixを参照ください。

35

その新しい収益認識基準を適用すると、今期の売上の成長率というのは1.4%になってしまいます。ただ旧基準で言えば7%、約8%近い伸長になりますので、あくまで会計上の見え方の問題であり、営業利益以下に大きな影響はありません。

## ESG - 2020年に注力した取り組み

**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」

### モノづくりで貢献するための仕組みづくり

- ・方針策定（環境、生物多様性、サステナブル開発、CSR調達）
- ・RSPO加盟(Roundtable on Sustainable Palm Oil)



**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」

### 生まれてくる全ての赤ちゃんを支援する活動

- ・母乳バンク開設支援（日本）
- ・早期産児、低出生体重児をサポートする専用商品の提供
- ・ビジョン早産児支援基金設立（中国）
- ・口腔口蓋裂児支援活動（タイなど）



**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」

### 社員の安全を最優先に、世界各国で事業継続

- ・各事業が迅速に意思決定し、コロナ禍での事業継続体制を構築
- ・企業活動に大きな混乱なく、各国のお客様に商品を届け続ける事ができた

37

最後は ESG の取り組みです。環境負荷の削減という部分ではモノづくりで貢献するための仕組み作りを行っています。

昨年においては環境、生物多様性、サステナブル開発、CSR 調達などで明快な方針策定を完了いたしました。また、当社グループには洗剤商品を製造している工場もありますので、RSP0にも加盟しました。

赤ちゃんとお母さんを取り巻く社会課題解決という部分では、先ほどお話した母乳バンク、また早期産児、低出生体重児をサポートする専用商品の提供、中国においてはピジョン早産児支援基金設立なども行っています。タイにおいても口唇口蓋裂児への支援活動なども行っております。

強固な経営基盤の構築という部分では、今回は新型コロナウイルス感染症が世界的なトピックにあったわけですが、当社の工場、会社の運営においては影響をほとんど受けていません。すでに非常に強い組織体であるということが言えると思います。

## ESG - 2021年「ピジョン環境ラベル」表示開始

環境に配慮した製品であることを分かりやすく伝える  
「ピジョン環境ラベル」  
2021年2月より順次表示開始



### ピジョン環境ラベル表示基準

製品の原材料調達、製造、流通、使用、廃棄の各段階における環境負荷を定量的に評価する、ライフサイクルアセスメント（LCA）の視点に基づき設定。  
（詳しい表示基準は当社ウェブサイトのニュースリリースに掲載）

2025年には100%の日本販売商品に  
ピジョン環境ラベルが付いている事が目標

38

直近のESGのEの部分の取り組みについて一つ説明いたします。今後、当社の環境基準を満たした商品に「ピジョン環境ラベル」というものを商品パッケージに貼っていきます。

目標は2025年時点として、日本で売られている当社商品全てにこのラベルが貼られている事です。もちろんこの施策は日本だけではなくて、グローバルにも広げていく予定です。

以上、説明いたしました。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：2020年第4四半期の営業利益見込からの上振れの要因はなにか。

A：まずコロナ禍での不透明さを堅く読んだ結果。もともとは第3四半期のガイダンスで営業利益見込を140億円を出している。ここではアジア、日本、欧米でコロナ禍の深刻度を鑑み、各事業部からの予測申告に対して全体としてリスク要因を織り込んでいた状況。実際は積み上げで145億円程度の見込みだった。

そこからの8億円の上振れ要因としては、まずアジアや日本で販社側の売上低迷による営業利益で約3億円の目減りインパクトを予想したが、実際は影響がほぼ出なかった。反対に、日本の介護事業等の好調もあり、営業利益で約1億円の上振れ。

残り4億円については、先ほどの販社側の低迷に連動してタイや日本国内工場の稼働率悪化を予想した部分との差額で原価約2億円、またトルコ子会社の機能通貨調整額をおよそ5億円と見込んだが、実際は4億を下回ったことなどが挙げられる。

Q：2021年はR&Dの費用を増やす計画だが、セグメント別や翌年以降の動向はどうか。

A：基本的には各セグメントとも、モノづくりを強化する。R&Dとしては設計費や試作金型、人件費も全部含めた費用としている。セグメントとしてはどこかが非常に伸びて、どこかが伸びないというような構成ではない。ランシノ事業は新カテゴリーに注力するための開発費はかなり使っていくが、ほかの事業でもしっかりと使っていく予定。もともとの中計でも開発費用の重要性を議論していた中、いよいよ新製品が具現化してきており、そこに投資することができる。

現在、研究開発費率は売上高の3%程度だが、今後もこのレベルを維持または微増となる見込。事業規模の拡大等でR&D金額は増加するが、率が大きく増加し続けることは無いと思う。

## 【日本事業】

Q：第7次中計の修正計画で、日本の営業利益率が悪化するのなぜか？

A：2020年、日本事業の売上構成の7割ほどを占める国内ベビー・ママが前期に対し26億円ほど減収しており、うち24億円がインバウンド関連の売上減。インバウンド売上の約6割は哺乳器、乳首、スキンケアといった高利益率商品が占めており、利益率低下に大きく影響した。

修正後の中計では、この2020年実績の営業利益30億円をベースに成長戦略を組んでおり、利益率水準も下がっている。なお営業利益は2年後に34億円まで上げていく計画。現在、高利益商品やプレミアム的な商品を開発中であり、今期はもちろん、また来期以降にもご期待いただきたい。なおインバウンド需要に関しては、いずれ多少の復活は予想しているが、計画上では未考慮。

Q：2021年の日本について、緊急事態宣言・コロナウイルスや出生数の前提や影響はどうか。

A：2020年は外出自粛で大型商品市場が2割ぐらい縮小しており、当社も同様に影響を被った。

従って外出自粛が続けば、2021年も影響は出ると予測。一方、昨年のコロナ禍での販売・営業活動経験の蓄積、また多岐にわたる商品カテゴリーを活用し、タイムリーな商品提案やお客様への価値訴求等で伸ばしていきたい。なお2021年1月からの緊急事態宣言は計画段階では未反映。また出生数の前提としては、前期より大体10%減少の75万人台を見込む。

ベビー用品市場の考え方として、出生数減少と連動して市場が縮小するのは哺乳器・乳首の市場。それ以外の市場、例えばおしりナップや洗剤関係に関しては、市場の縮小ペースは出生数ほどではないと予想し、6%ほどの市場縮小を想定。この状況に対し、当社は大体10%の増収計画。それには新たなカテゴリーの提案やプレミアム化等に対応していく。

実際、2020年はインバウンド比率が高い小売店様が大きく影響を被っている。一方インバウンド需要にあまり関係無い店舗では売上が安定していた。外出自粛でお客様の買い物頻度は確かに減っているが、国内のお客様の購買単価はさほど影響を受けてないということ。

**Q：**日本の国内ベビー・ママの増収増益計画はかなり高い目標ではないか。

**A：**当社の哺乳器の日本国内市場シェアは86%まで伸びており、シェア上昇余地は大きくない。一方、女性の社会進出などに伴い、母乳を与えたいが物理的に厳しい方も増えている。日本におけるさく乳器の認知率は100%近い一方、購入率は4割程度で現状高くない。この点で、さく乳器には可能性があると考えます。さく乳して母乳を保存し、ママ以外でも母乳を与えられるサイクルを提案することにより、未開拓なマーケット、掘り起こしの機会がある。これは一例だが、このような提案等を合わせて実施し、売上高10%アップを実現する。

また昨年も出生数は下降しているが、当社の純粋な国内需要で見れば底堅さがあった。ここに加え、プレミアム化、新製品投入という形で成長できると思っている。

## 【中国事業】

**Q：**2021年計画について、中国事業の収益の四半期見通しはどうか？

**A：**四半期ごとの収益に関しては、6月18日のEコマースイベント、そしてダブルイレブンと、ここでEコマース企業への費用等が発生する。売上高に少し遅れて収益への反映が見込まれる。

2020年1Qはコロナ禍のインパクトがあったため、2021年1Qはある程度前年比伸長が期待できる。ただ2020年も4月以降は急激に売上回復しており、2Q以降の成長率は若干鈍るイメージ。

**Q：**2021年の中国事業の売上高伸長率が大きくなっている理由を教えてください。

**A：**まず一つは多くの新製品数。今年の後半には新しい哺乳びんも投入予定。加えて中南米エリアビジネスが移管されてくる影響もある。さらに中国の輸出事業では2020年に対前年で4割ほど売上高が低下したものの、ここは必ず戻ってくる。そういう要素を合わせると良い数字が期待できる。一部、米国進出などは当初の中計には無かったものだが、基本的戦略に大きな変更は無い。

Q：2021 年は中国本土では現地通貨ベースでどのくらいの売上伸長を計画しているのか。

A：中国本土で言うと対前期で約 12-13%の伸びを計画している。

Q：中国でのオンライン・オフライン比率の方向性や戦略はどうか。

A：当社としては、あくまで市場の流れに沿って戦略を打っている。今はコロナの影響が大きく、Eコマースシフトが加速している。当社もそれに合わせて販売を行っていく。

Q：スキンケアの強化と Ssence の状況について教えて欲しい。

A：まず昨年末にはアボカドスキンケアシリーズを発売しており、全くコンセプトが新しい商品。このような形で複数のスキンケアシリーズを順次投入予定で、売上への貢献を期待している。Ssence に関しては、お客様評価は良好。ただ当初は売り場を自社 EC 旗艦店のみに絞ったことで購買の機会が限定された面があり、そこを広げる施策を考えている。また引き続きサンプリングを継続して浸透させる。売上規模はまだ小さいものの、伸びている。

Q：中国事業は「選択と集中」がテーマという事だが、詳しく教えて欲しい。

A：集中する商品としては、当社が掲げている基幹商品である「哺乳びん」「スキンケア」「口腔ケア」「さく乳器」。この商品力と販売力を徹底的に強化し、ローカル競合他社に勝っていく。商品数の面では普段からスクラップ・アンド・ビルドを実施しており、特に撤退する商品群があるわけではなく、どこに費用を投入するかを選択と集中。

消耗品カテゴリーでは、インターナショナルブランドがローカルブランドにシェアを奪われる状況が進行している。当社は、重要な上記 4 つのカテゴリーでは絶対に譲らないという覚悟で臨む。

Q：中国事業に 2021 年から売上移管される中南米ビジネスの売上規模はどれくらいなのか。

A：大体 4 億円程度の売上規模。2021 年では前期比 10%アップぐらいの売上伸長を目指す。

**Q：**2021年から中南米やカナダ・北米 EC 等のビジネスを中国事業管轄にしている理由は何か。

**A：**まず新しいマーケットを開拓するための費用面でのメリット。加えて、カナダで考えると、アジア系が人口の半分ぐらいを占めており、ピジョンブランドの可能性を感じている。また中国人も多いので、中国人ネットワークを活用できると判断した。北米もその延長上にある。また中南米ビジネスをランシノ事業から中国事業に移管することで、北米から中南米までピジョンブランドでのビジネスがつながることになる。

### 【シンガポール事業】

**Q：**シンガポール事業は2020年4Qに利益があまり出なかった理由はなにか。

**A：**シンガポール事業管轄エリアは年間通じて売上が厳しい年であった。その中でも、来期に備える意味で販売促進費や研究開発費等の使用を積極的に行った。特に、下期から4Qにかけて費用を使った背景がある。

### 【ランシノ事業】

**Q：**修正後の中計で、ランシノ事業の売上高 CAGR が下がったのはなぜか。

**A：**元々ランシノ事業にあった中南米の（ピジョンブランド）ビジネスを中国事業に移すため、伸長率が低めに見える。また2020年は母乳パッドや母乳保存バッグなどの消耗品の競争が激しかったこともあり、その部分での大きな伸びは期待できない一方、新製品による貢献には時間を要すこと等もあり、2021年は少し低めの計画。為替の影響も多少考慮している。

以 上