

## 2019年12月期 決算・第7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つ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】 2020年2月13日 14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

【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	赤松 栄治
取締役常務執行役員	板倉 正
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	仲田 祐介

北澤：本日はお忙しい中、お集まりいただき、ありがとうございます。皆さん中国のことが非常に心配だと思いますが、当社は中国に3社ございまして、全社営業再開の許可は下りております。来週に向けて、今、工場の中でも生産調整をしております。ただ、運送関係がなかなか手配できそうもないというところが大きな懸念となっております。得意先では、JD.comさんや当社のT-mall上の旗艦店であるとか、あとは直接取引のある小売店さんへの納品は可能な在庫状況にはありますか、やはり運送が問題となっております。

## 4Q ハイライト：中国事業 ダブルイレブン・通期業績



**初の「1億元俱楽部」入り**  
天猫(当社主要店)  
での売上 **1億元超**

**19年も通期で高成長を達成**

**売上高<sup>\*1</sup>  
前年同期比**

**約11%**

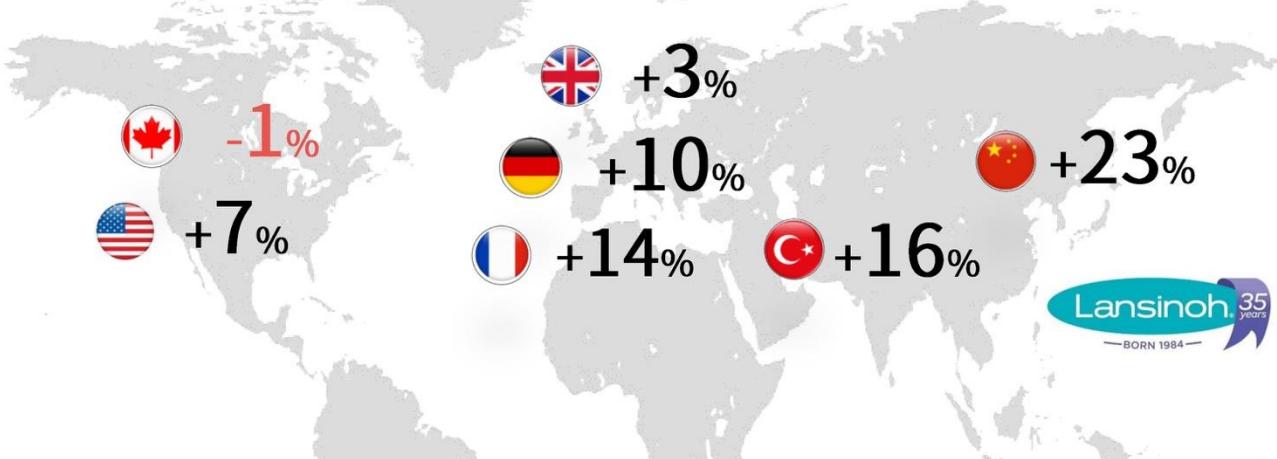
\*1: 韓国を除くセルイン実績（現地通貨ベース）

3

それでは、昨年の業績を振り返りたいと思います。まず、大きなトピックスから入ります。昨年中国において、ダブルイレブンのときに初めて1億元俱楽部に入りました。これは全産業で299のブランド、HaierさんもあるしAppleさんもあるしXiaomiさんもある中で、当社はこの299の中に入ることができました。実際、円転後の数字としては3%強の伸長しかしていないんですけども、現地通貨ベースですと11%くらいの伸長で終了することができました。

## 4Q ハイライト：ランシノ事業 売上高\*（前年同期比）

## 世界の全地域で売上伸長（現地通貨ベース）



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

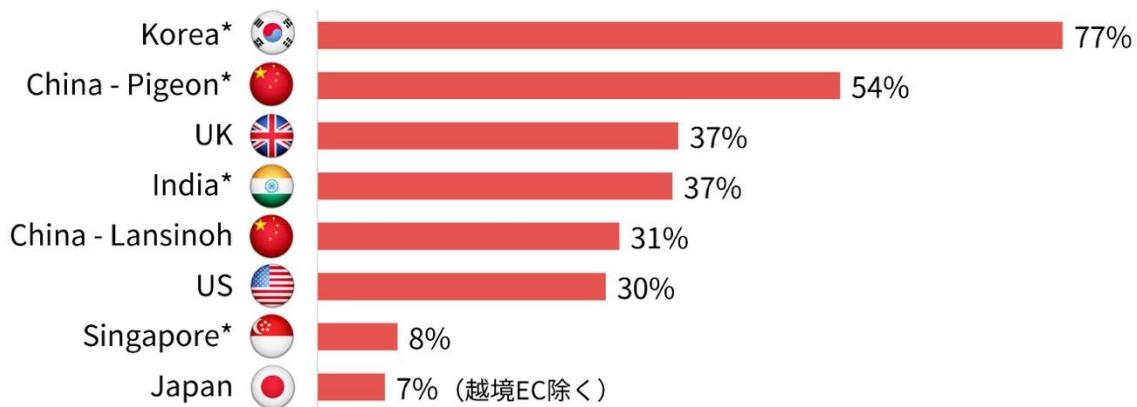
\*: セルイン実績（現地通貨ベース）

4

これはランシノです。ランシノも円転後の数字では伸びが鈍く見えますが、各地域の通貨で見るとドイツが10%伸び、フランスが14%伸び、トルコも16%伸びております。中国のランシノにおいては23%伸びたということで、良い状況で終了することができました。

## 4Q ハイライト：主要国のEコマース販売比率(19/12月期)

## ピジョン・ランシノ商品のEコマース販売比率



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

\*: セルアウト 無印: セルイン

5

こちらは年々増えているEコマース比率です。ピジョンとしては、もともと韓国は多い国ですが、中国がついに54%になりました。あとは、UKにしてもアメリカにしても30%を超えてきている

状況です。ただ、最近感じることですが、Eコマースがどんどん伸びていく国々と、そうではない国々がちょっと分かれてきているのかなという気がします。日本は依然として7%ぐらいしかございません。

## 4Q ハイライト：業界リーダーとしての新たな活動（日本）

### “母乳バンク”開設支援

早く小さく生まれた赤ちゃんに  
“ドナーミルク”を届けたい

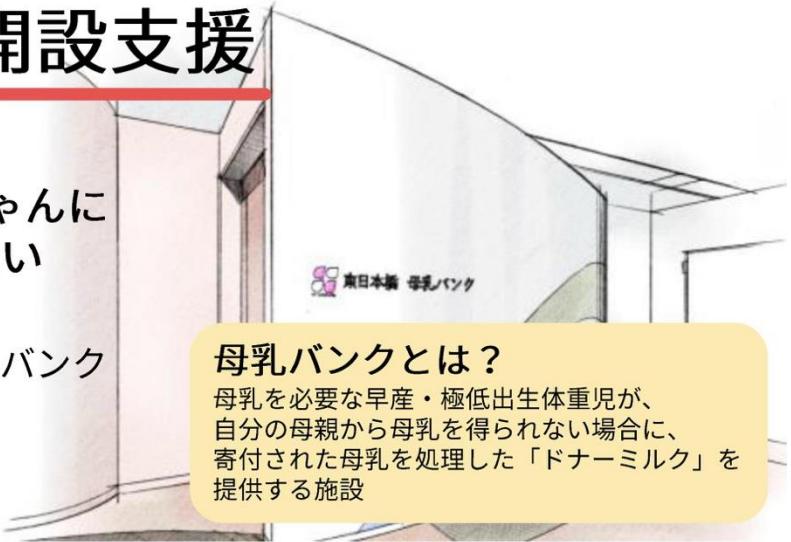
- ・国内では2拠点目となる母乳バンク
- ・2020年オープン予定

#### 母乳バンクとは？

母乳を必要な早産・極低出生体重児が、  
自分の母親から母乳を得られない場合に、  
寄付された母乳を処理した「ドナーミルク」を  
提供する施設

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

※画像はイメージです 6



これはニュースリリースも出しましたが、社会貢献の部分で、当社の本社1階に、今年から母乳バンクの開設を支援することを決めました。母乳バンクというのは、特に低出生体重児に対して母乳を無償で提供していくというシステムです。日本ではこれが二か所目になりますが、徐々に増えていくことを希望しております。

## 業績報告 連結PL（国内11ヶ月）計画比較

(単位：百万円)	19/12期 期初計画	19/12期 修正計画	19/12期 実績 (日本国内11ヶ月)	vs 期初計画	vs 修正計画
<b>売上高</b>	106,200	99,000	<b>100,017</b>	▲6,182	1,017
<b>売上原価</b>	50,900	48,500	<b>49,216</b>	▲1,683	717
<b>売上総利益</b>	55,300	50,500	<b>50,800</b>	▲4,500	300
<b>販管費</b>	35,300	33,700	<b>33,727</b>	▲1,573	27
<b>営業利益</b>	20,000	16,800	<b>17,072</b>	▲2,927	273
<b>経常利益</b>	20,000	16,900	<b>17,284</b>	▲2,715	385
<b>親会社株主に帰属 する当期純利益</b>	14,300	11,800	<b>11,538</b>	▲2,762	▲262

【平均レート】19/12月期(63期)実績：1ドル109.02円 1元15.77円 ← 19/1月期(63期)計画：1ドル109.00円 1元16.00円

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

7

さて、数字の部分ですが、期初計画が一番左の部分です。売上高 1,062 億という目標を組みました。それに対して、12月に 990 億という修正目標を発表しました。最終的には 1,000 億は超えたという状況です。この要因というのは、日本における年末商戦で注文が増えたということと、中国における上振れが起因して 1,000 億を超えることができました。

あと、営業利益、総利益ともども修正目標に対してはオーバーしていますが、期初目標に対しては売上で 61 億、営業利益で 29 億のショートで終了いたしました。

## 参考：業績報告 連結PL（国内12カ月換算）前期比較

(単位：百万円)	19/1期		19/12期（国内12カ月換算）		
	実績	構成比	実績	構成比	前期比
売上高	104,747	100.0%	103,513	100.0%	98.8%
売上原価	50,889	48.6%	51,095	49.4%	100.4%
売上総利益	53,858	51.4%	52,418	50.6%	97.3%
販管費	34,246	32.7%	35,205	34.0%	102.8%
営業利益	19,612	18.7%	17,213	16.6%	87.8%
経常利益	20,398	19.5%	17,366	16.8%	85.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	14,238	13.6%	11,593	11.2%	81.4%

【参考：平均レート】19/12月期(63期)実績：1ドル109.02円 1元15.77円 ← 19/1月期(62期)実績：1ドル110.43円 1元16.70円

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

8

これは参考資料です。前の資料は日本国内を11カ月という形で表示していますが、それを12カ月換算したらどうかということです。それでいうと、昨年、1,047億に対して1,035億ということで前年割れはしたもの、インバウンドの状況、あとは円高の状況を考えると、前年比で1.2%落としたというのはそんなに悪くはないと思っております。

## 参考：業績報告 事業別損益（国内12カ月換算）前期比較

(単位：百万円)	19/1期				19/12期(国内12カ月換算)				
	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
連結計上額	104,747	100.0%	51.4%	19,612	103,513	100.0%	98.8%	50.6%	17,213
国内ベビー・ママ事業	35,593	34.0%	48.6%	6,096	33,205	32.1%	93.3%	49.0%	5,063
子育て支援事業	4,472	4.3%	14.0%	169	3,816	3.7%	85.3%	13.0%	77
ヘルスケア・介護事業	6,986	6.7%	32.4%	353	7,094	6.9%	101.6%	31.5%	412
中国事業	35,581	34.0%	56.0%	11,972	36,784	35.5%	103.4%	55.5%	12,510
シンガポール事業	12,133	11.6%	49.3%	2,744	11,494	11.1%	94.7%	45.0%	1,975
ランシノ事業	12,753	12.2%	59.5%	1,576	13,206	12.8%	103.6%	58.3%	1,803
セグメント間取引消去	▲4,176	▲4.0%	—	—	▲3,531	▲3.4%	84.6%	—	—
その他	1,402	1.3%	13.1%	142	1,441	1.4%	102.8%	8.9%	73

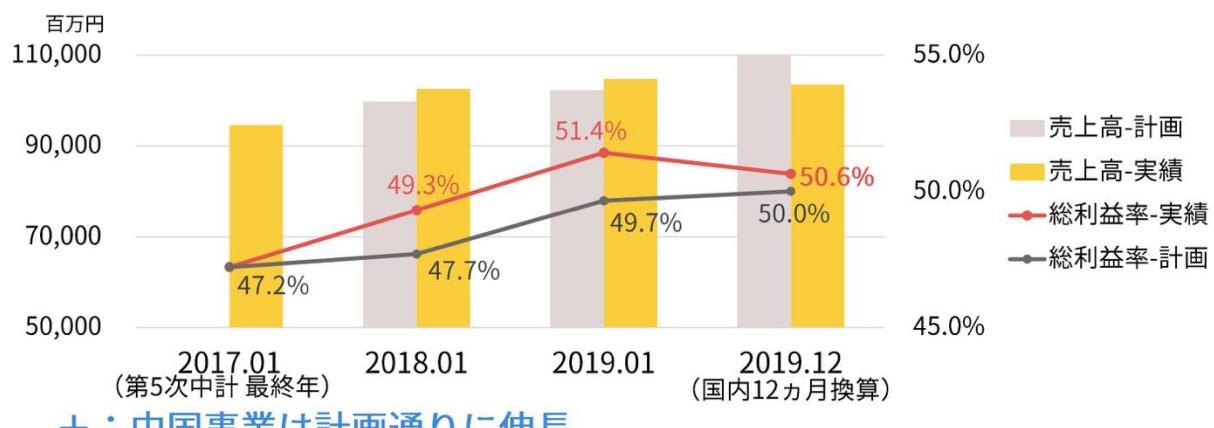
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

9

これは事業別です。日本の国内ベビー・ママ事業が12カ月換算で考えた場合に、前年比で93.3%です。子育て支援事業は85.3%で、これは昨年3月に国立病院の事業が契約満了となったことが起因しています。ヘルスケア・介護事業は若干伸長しました。中国事業は円換算後では3.4%の伸び、シンガポール事業はグループ内取引も含めて94.7%という形です。ランシノも円換算後は3.6%の伸長という形で終了いたしました。

## 第6次中期経営計画-PL実績推移

2019年1月期までは順調に伸長するも、2019年12月期で計画未達



+ : 中国事業は計画通りに伸長

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

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

11

次に、第7次中計についてです。まず、第6次中計の振り返りです。2017年、2018年、2019年という期間の中で、2年目までは計画通りに推移しました。ただ、昨年はやはり円高とインバウンドの低迷で目標を達成することができませんでした。ただし、総利益率は50.6%と、当初の目標である50%は超えて終了した形になります。

個別でいきますと、中国は中期の計画通りに推移しました。一方、日本事業やシンガポール事業が未達という結果でした。

## 第6次中期経営計画-成果と課題

成果	課題
<p><b>グループ売上総利益率の改善</b>  <b>50.6%を達成</b> (2019/12期12ヶ月換算)  ※第6次中計目標：50.0%を達成</p>	<p><b>EC市場拡大に伴う競争激化</b>  参入障壁低下による新規競合  小売店におけるPB品との競争</p>
<p><b>市場環境の変化への対応準備</b>  日本本社主導から、各エリア別事業体に  権限移譲するための体制作りに着手</p>	<p><b>新商品立ち上げのスピード</b></p>

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

12

全体の成果としては、前述のように総利益率は達成しました。あとは、毎回説明しているように、ピジョングループを4事業部に分けて、将来それぞれ権限移譲をしてスピードアップを図るということでは体制の整備が完了いたしております。

今後の課題です。特にECが伸びている市場での競争激化、これをどうしていくかという部分があります。あと、相対的に言えるのは、やはり当社の場合、新製品の立ち上げスピードがまだまだ遅いです。これを改善していきたいと思っています。

## 第6次中期経営計画-成果と課題（各事業別）

	成果	課題
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・哺乳器カテゴリーのシェア改善</li> <li>・大型カテゴリーの新商品投入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内市場の縮小（年5%程度を想定）</li> <li>・<u>大型カテゴリーのシェア拡大</u> (第6次中計 シェア目標25%の未達)</li> </ul>
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EC事業の飛躍</li> <li>・ももの葉ローションの現地生産</li> <li>・研究開発部門の成長（学会発表 - 肌研究）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>新世代消費者（GENERATION Z）にアプローチできるモノづくり体制</u></li> <li>・オフラインチャネルの強化</li> </ul>
シンガポール	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インドネシア市場攻略準備           <ul style="list-style-type: none"> <li>・工場の連結子会社化（2017年）</li> <li>・販売会社の設立（2019年）</li> </ul> </li> <li>・インド：薬局ルート50,000店突破</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新興国市場に適した価格帯の商品上市</li> <li>・各国生産拠点の有効活用</li> <li>・インド、インドネシア事業の一層の拡大</li> </ul>
ランシノ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各販売エリアでの堅調な成長</li> <li>・US新規ルート（DME）の堅調な成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・さく乳器リーダーとしての地位を確立</li> <li>・PB品の台頭によるコア商品（母乳パッド、母乳保存バッグ）のコモディティ化</li> <li>・中期的成長のための新規カテゴリー創出</li> </ul>

個別に見ていきますと、成果として日本の場合は哺乳瓶のシェアを回復できたということです。依然として80%程度です。あと、大型カテゴリーの新商品の投入が予定通り進んだということです。

中国においては、EC事業の飛躍があります。あと、ももの葉ローションという日本のインバウンドでかなり売れていた商品を現地生産にすることで、かなり売上を伸ばしてきたということです。あとは、研究開発部門が非常に成長しております。後でも出てきますけども、スキンケアではイタリアにおいて学会発表も行っております。

シンガポールです。ここはインドネシア市場の攻略準備ということで、工場の連結子会社化を行いました。工場は PIGEON INDONESIA です。今現在 65%まで出資比率を高めました。あとは、一つ販売会社も設立しました。この販売会社は、インドネシア国内での販売強化を目的とした会社です。

ランシノにおいては、先ほどもお見せしましたように、各エリアでの販売が順調に伸びました。あとは、DME は引き続き堅調な伸長をしております。

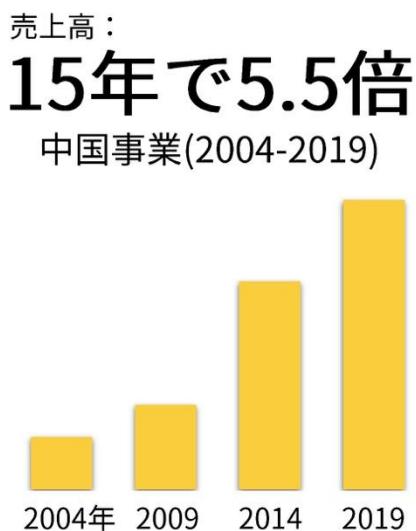
一方、課題です。日本は、毎年5%程度減ってくるであろう出生数が課題です。これをどういうふうに対処していくかということです。あと、大型カテゴリーで更にシェアを上げていく事が課題になります。

中国においては、特にこれからGENERATION Zという世代がますます増えてきます。そこにどうやってアプローチしていくかというのが課題です。加えて、Eコマースが伸びる中で、オフラインもしっかりフォローしていく必要があると思っております。

シンガポールにおいては、新興国に適した価格帯の商品をもっと作っていくということです。インド、インドネシア事業の一層の拡大が課題となっております。

ランシノにおいては、直近では、さく乳器の売上がかなり伸長していますが、さらに地位を確立していくということです。あとは、最近コモディティ化している母乳パッド、母乳保存バッグに対してどう対応していくかというのが課題になります。加えて、これも後で出てきますけども、新規カテゴリーの創出という課題があります。

## 中国事業 - 主要成功要因 (Key Success Factors)



ブランドの進化

ローカルでの開発体制と  
モノづくり体制の構築

権限移譲による意思決定の  
スピードアップ

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

14

私が約15年間中国において、なぜ中国が上手くいったのかということを振り返りますと、やはり常にブランドを進化させながらブランディングを行ってきたということです。あとは、ローカルでの開発体制とモノづくりがしっかりと作ってきたということです。加えて、権限移譲によりスピーディ

一なディシジョンができたというのが大きな要因だと思っています。この要因を、今回ピジョンングループを四つの事業に分けましたので、組織的には同じようなことを水平展開していきたいと思います。これからもっともっと各事業のスピードが上がってくると思います。

## 第7次中期経営計画 テーマ

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

### ブランド戦略：

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

### 商品戦略：

グローバルで当社の強みを活かせるカテゴリーで、成長を加速させる

### 地域戦略：

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



それで、7次中期のテーマですが、今回は大きく三つ挙げました。一つはブランド戦略です。最近の消費トレンドを考えると、「商品を買ってもらう」から「当社のビジネスに共感し、選んでもらう」ブランドになっていかないといけないと思っています。

商品戦略においては、グローバルで当社の強みを活かせるカテゴリーで、成長を加速していきます。後で出てきますけども、4カテゴリーを重点商品といたします。

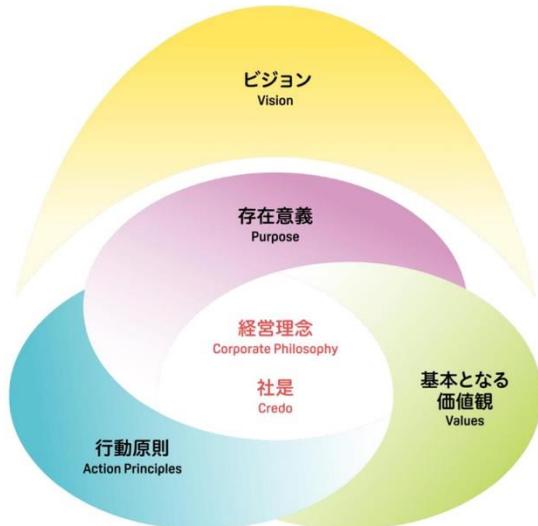
地域戦略においては、せっかく4事業に分けたわけですから、各4事業でそれぞれ「開発・生産・販売」サイクルを構築してほしいと強く思っています。

## 「ビジネスに共感し、選んでもらう」ブランド作り ブランド戦略

まず、ブランド戦略の部分です。「ビジネスに共感し、選んでもらう」ブランド作りを行っていきたいと思っています。

### Pigeon Way

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



これは Pigeon Way チャートです。もともとこの紫色の部分には“ミッション”が入っていました。それをこの中期からは“Purpose”= 存在意義に変えていきます。これは社員に対して、会社の方向性をより明快にするためです。



赤ちゃんをいつも真に見つめ続け  
この世界をもっと  
赤ちゃんにやさしい場所にします

## 存在意義

我々が社会において存在している意味  
そして果たすべき役割

われわれの存在意義は「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」。これで、社員は何をしたらいいかということが明快にわかると思っています。



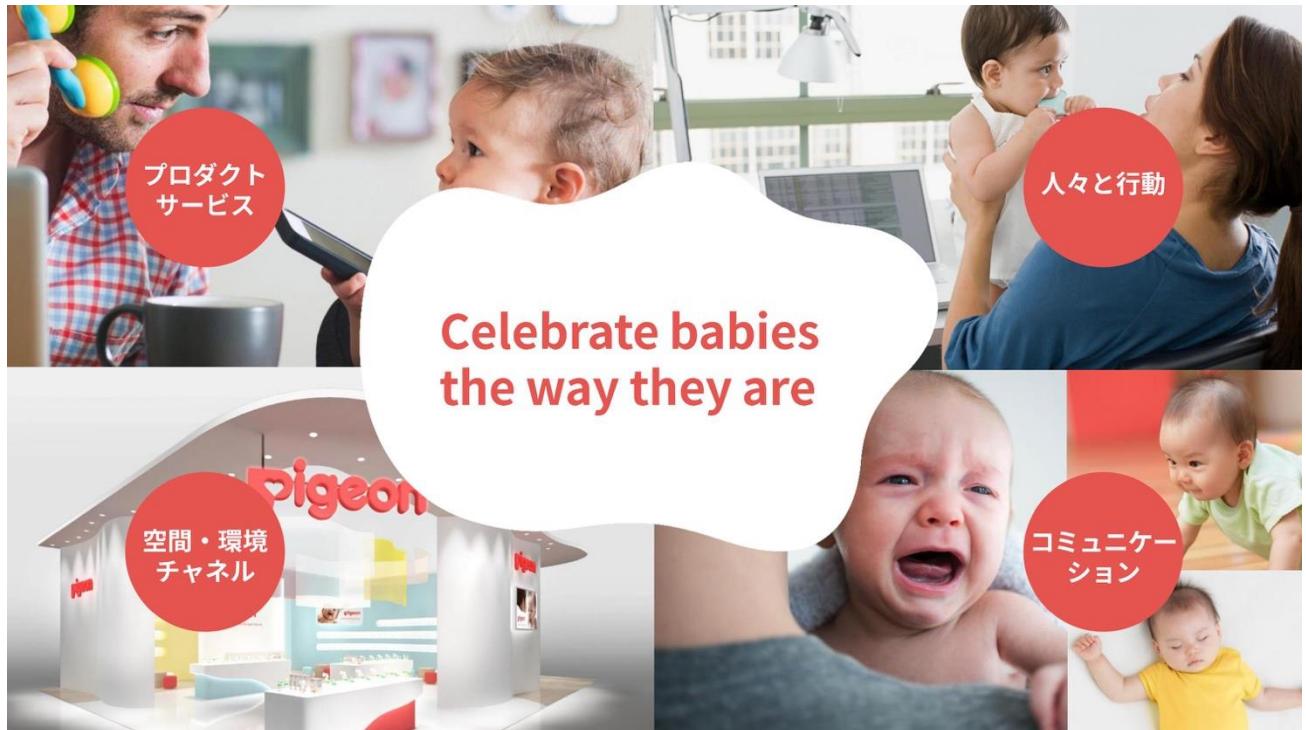
そして、今まで対外的にはメッセージを出していませんでしたが、この中期からは Brand Promise として「Celebrate babies the way they are」というものを掲げ始めております。「赤ちゃん一人ひとりが生まれ持った輝きを育む」という Brand Promise です。



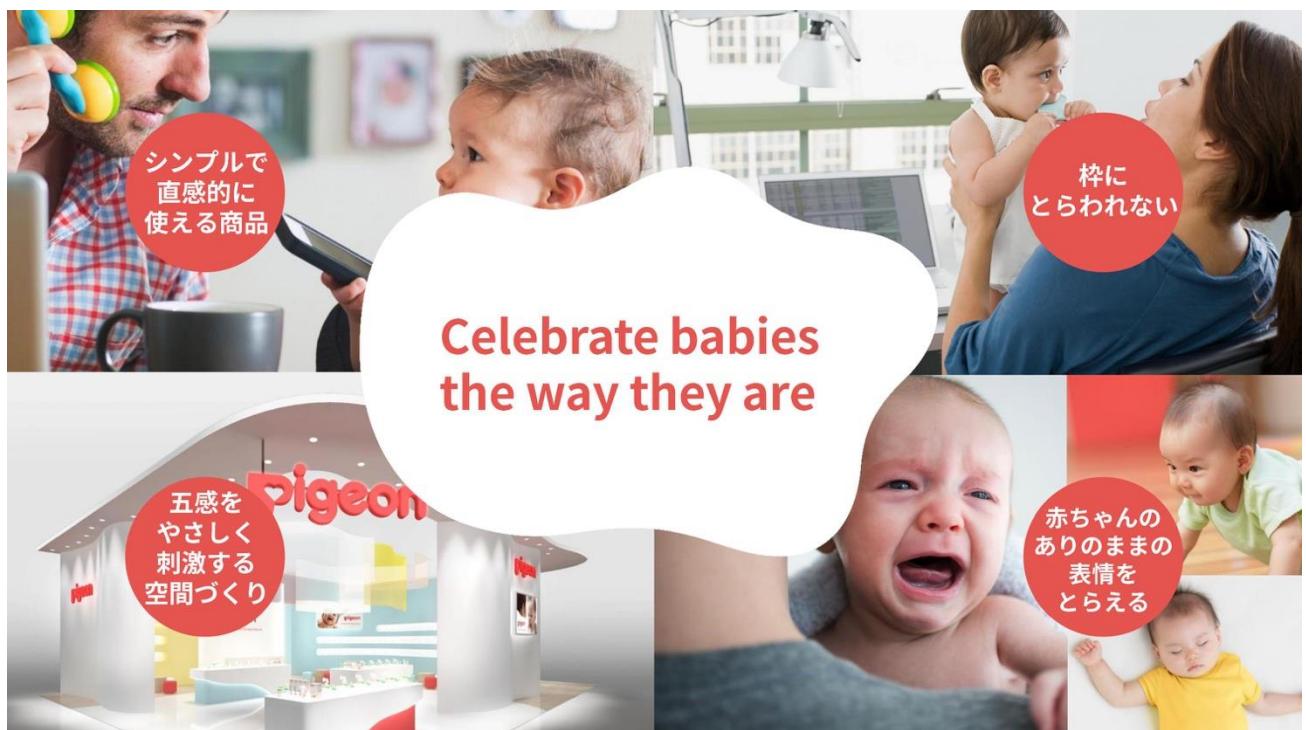
これからブランディングをやっていく上では、やはり若い世代の GENERATION Z というのを考えていかないといけないと思っています。彼らが言っている言葉としては「作られたメッセージは私たちにとって見え透いている。私たちが求めているのは証拠であってレトリックではないのだ」。これは結構僕的には好きな言葉です。



そして「彼らは実践的で、結果主義、実用性を重視している。つまり、信頼性と一貫性を求めてい るのだ」と分析されています。これが GENERATION Z です。



それで、Brand Promise を具現化していく上で、われわれが取り組むこととしてプロダクトサー ビス、空間・環境チャネル、あとはコミュニケーション、人々と行動という部分に注力していきま す。



さらに具体的に言うと、シンプルで直感的に使える商品を作っていくたいと思っています。五感をやさしく刺激する空間づくりも考えていかないといけないでしょ。枠にとらわれない育児みたいのこと。赤ちゃんのありのままの表情をとらえる、いろんなアプリとかいろいろあるでしょうね。そういうところにも取り組んでいきます。



そして、「商品を買う」から「ビジネスに共感して、商品を買ってもらう」ブランドにしていきたいと思っています。

## 参考：新型コロナウィルス対策へ協力



ピジョンから、北京春苗慈善基金へ  
32,000本の手指消毒剤を寄付



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

26

これは中国のトピックスです。中国でも消毒用のジェル、これを3万2,000本寄付しています。最近の中国のSNSを見ても、日本の取り組みがすごく評価されていますよね。また、こういう何かがあったときというのは、ピジョンブランドというのは過去においても強くて、より信頼される傾向になってくるのかなという感覚は持っております。

## 基幹商品-それぞれの強み



### 哺乳器・乳首

- ピジョンのコアとなる基礎研究を活かした商品開発



### さく乳器

- 母乳育児支援に不可欠、ランシノブランドでも存在感



### スキンケア

- 赤ちゃんの肌に特化した研究を活かした商品開発



### オーラルケア

- 哺乳/授乳/口腔発達研究を応用した商品開発

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

28

商品戦略においては、この四つのカテゴリーを、この第7次中期の重点商品にします。哺乳瓶・乳首、さく乳器、スキンケア、オーラルケアです。これらは全て当社の研究開発を活かせる商品カテゴリーなので、競合と比べて差別化しやすい商品カテゴリーです。過去は、ここにIoTとかが入っていたのですが、IoTというのは当然やることであって、当社としてはより研究開発をさらに深めていく部分が重要だと思っています。

## 基幹商品-哺乳器・乳首

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



哺乳器・乳首のシェアです。これは大体の概算ですけども、今、世界、地球全部で当社のシェアは11%ぐらいだと思っています。それでもナンバーワンです。これを第7次中計においては1.7%増やして、12.7%まで持っていきたいと思っています。

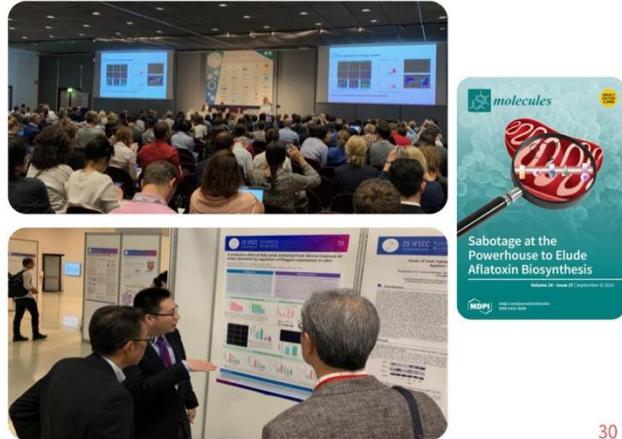
## 基幹商品-スキンケア

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



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

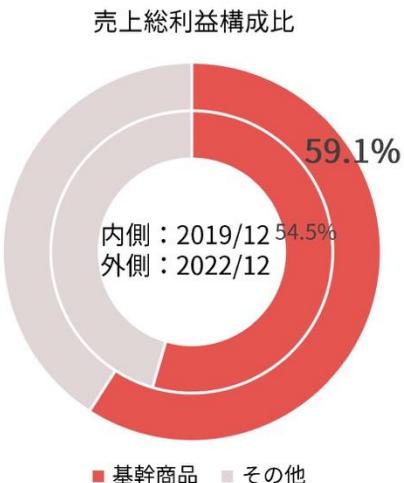
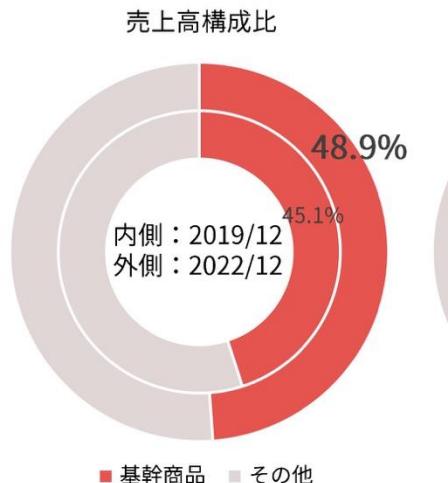


30

スキンケアです。これは先ほども言いましたが、今、中国においてスキンケアの研究を深めています。左上の写真は、今年に発売を予定している Ssence という商品です。これは研究開発に基づいた商品ということで、非常に素晴らしい商品です。この研究に基づいて、イタリアのミラノで学会発表も行っております。

## 第7次中期経営計画における基幹商品カテゴリー

売上・総利益において、グループの成長に今後も大きく貢献する



基幹商品カテゴリー3ヵ年

**売上高**  
CAGR9.7%

**総利益**  
CAGR11.1%

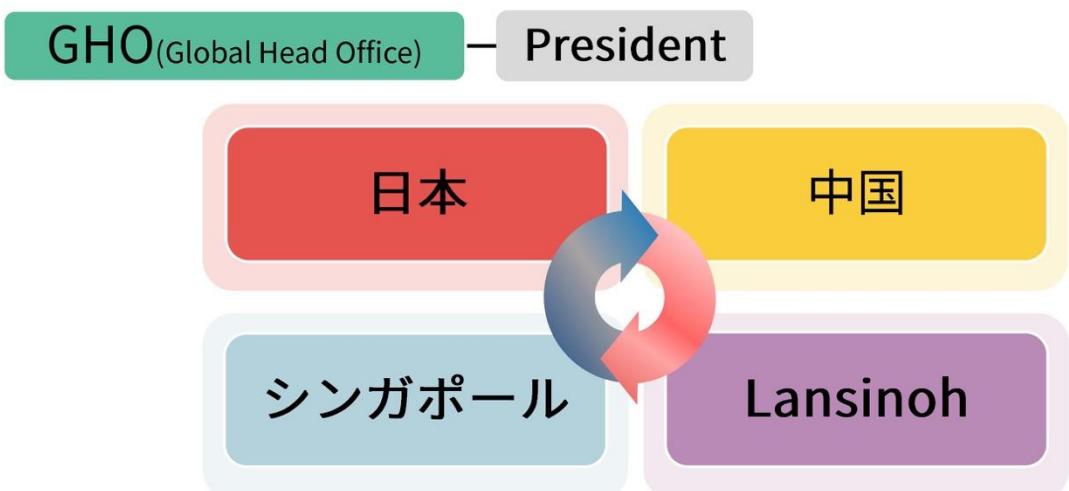
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

31

これらの四つの基幹商品の売上はどうなるかという表ですが、まず売上という部分では内側が去年の、この四つの基幹商品の比率です。それを45.1%から、この中計では48.9%に持っていきたいと思っています。

それに続いて、売上総利益です。これが四つのカテゴリーの総利益が54.5%だったものを59.1%まで持っていきたいと思います。この基幹商品カテゴリーの3カ年の売上高のCAGRは9.7%、総利益のCAGRは11.1%を目標としています。

## 2019年からの組織デザイン 各事業がそれぞれの責任で、ビジネスをデザインする



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

33

地域戦略です。

この四つの事業、別々に動いているようで、この四つが常にコミュニケーションをうまくできるという構造になっているわけです。

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

2020年  
月間平均販売数  
(19年比：見込)<sup>\*1</sup>

2.1倍 以上



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

\*1：実績と、すでに受注済のオーダー含む

34

例えば、このGoMiniという新製品、これは中国の開発部隊がインドネシア向けに開発した商品です。もう既に出荷が始まっていますが、非常に反応はよくて、今期の見込みだと、昨年の2.1倍ぐらい、さく乳器の売上が増えると見込んでおります。この商品は多くのデザイン賞も取っています。

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

モデルQA56の  
19年販売金額  
(18年比)<sup>\*1</sup>

3.8倍



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

\*1：ピジョン上海の中国国内のセルイン実績

35

2番目の例は、これはランシノのトルコ工場で初めて作ったピジョンブランドのさく乳器です。これを中国で販売しましたところ、昨年3.8倍の売上に増えたという実績があります。

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

2019年 年間  
販売数(18年比)<sup>\*1</sup> **18倍** 以上



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

\*1：インドネシア現地販売代理店のセルアウト実績

36

次は、これはシンガポール事業で、従来この哺乳びん洗浄剤は当社のタイ工場で作っていましたが、それを変更し、インドネシアの国内にサプライヤーを探して製造を委託しました。その結果が、従来4万本ぐらいしか売れていなかったものが、69万本まで増えました。これはサプライヤー変更で価格競争力が得られ、インドネシアのお客さんに対する購買価格帯にマッチできたというケースです。将来的にはこの商品は中南米、中近東にも輸出していくような方向になると思います。

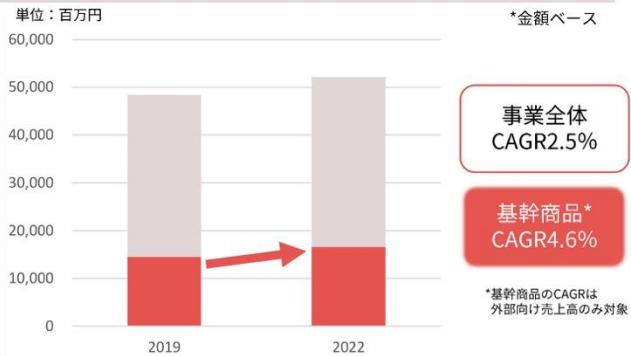
ですから、各事業に分かれていますけども、それぞれ作った商品であるとか、営業施策であるとか、全ての事業でシェアできる構造になっております。

## 第7次中計-日本事業

### 重点戦略

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

### 売上目標



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

ピジョンのベビーカーは  
スイスイ動いてのびのび乗れる。



38

各地域の戦略です。事業別に見た場合です。

まずは日本事業です。ここはベビーカーのシェア、今のところ月平均すると20%ぐらいですけども、これを7次中期では33.4%まで持っていきたいと思っています。日本全体の売上のCAGRは2.5%で置きますけども、基幹商品に関しては4.6%を想定しております。

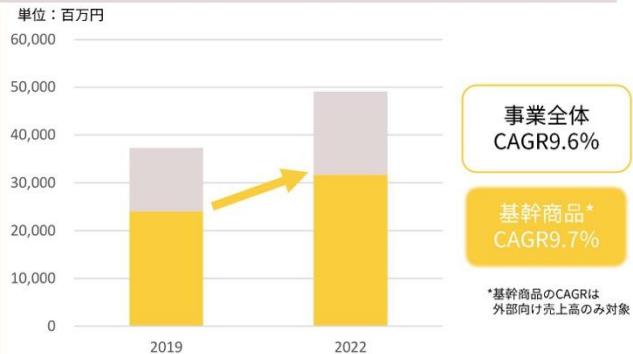
かつ、このベビーカーカテゴリーは、非常に当社にとっては重要な商品であります。今年から打ち出していくのが、このカテゴリーコンセプト、FUNRIDEという言葉で、この商品群を染めていきたいと思っています。「ピジョンのベビーカーはスイスイ動いてのびのび乗れる。」というコンセプトです。これは、もういくつか既に非常にユニークな新製品も準備中ですので、ご期待ください。

## 第7次中計 - 中国事業

### 重点戦略

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

### 売上目標



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential



39

中国です。ここは、もっともっと高付加価値商品を増やしていきたいと思っています。中国全体のこの中計のCAGRは9.6%に置きますけども、この基幹商品に関しては若干それよりも高めの設定をいたします。

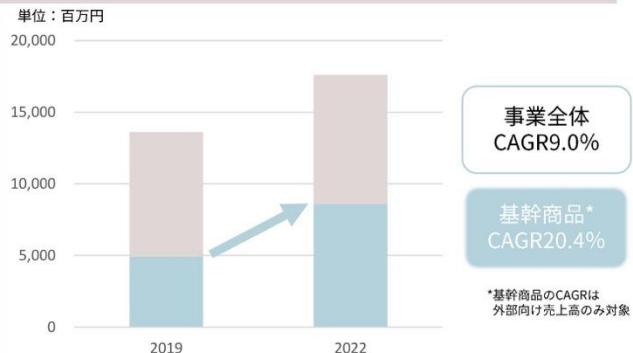
写真（下）は製造現場です。Ssenceの製造現場。写真（上）はまたユニークな外のアイデア会社と協力をして作る、ドリンクカップです。

## 第7次中計 - シンガポール事業

### 重点戦略

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

### 売上目標



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential



### "Botanical Baby Skincare"

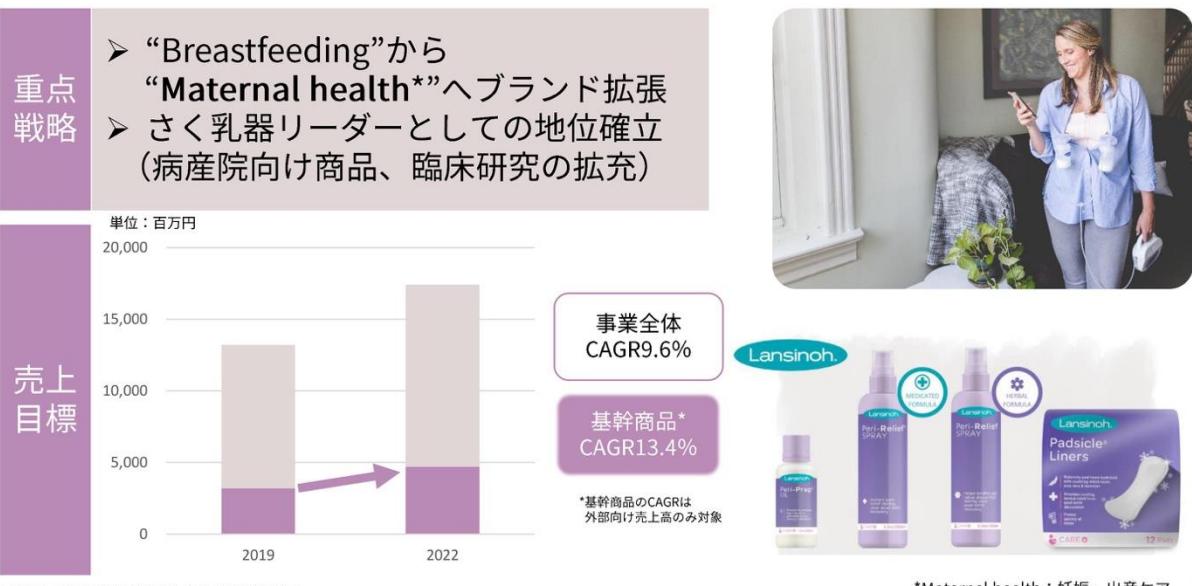


40

シンガポール事業です。これは何と言ってもインド・インドネシアが非常に重要になります。この事業においては、通常のCAGRは9.0%で置きたいと思っています。ただし、四つの基幹商品においては、20.4%に伸ばしたいと思っています。

かつ、今はちょうど建設中ですが、右上の写真はPIGEON INDONESIAの新工場になります。これでかなり製造能力が高まりますので、インドネシアの攻略が可能だと思っています。

## 第7次中計 - ランシノ事業



ランシノ事業です。ランシノは Breastfeeding Brand でした。これを今後、Maternal health care Brand に変えていきます。というのは、商品レンジを増やすということです。ただ、ピジョンのように哺乳びんで増やしていくのではなくて、あくまでこの Maternal な部分で商品レンジを広げていくという計画です。

ランシノ全体はCAGR9.6%に設定します。ただし、基幹商品においては13.4%伸ばしていく計画です。ちょうどここに新しい、新商品の写真がございます。今までにない商品です。

## Pigeon Sustainable Vision

### Celebrate Babies With All

私たちは、赤ちゃんを真に見つめ続け、  
この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために存在します。  
事業活動を行うすべての国・地域において、環境負荷を減らし、赤ちゃんとお母さんを取り巻く社会課題の解決をすることで、企業として持続的な成長を目指します。  
そして、ステークホルダー皆さまとともに、赤ちゃん一人ひとりが持つ好奇心と成長する力を尊重し、多様な価値が共鳴し合う、自由で喜びにあふれた未来を創造していきます。

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

43

あとは ESG です。

ここに Pigeon Sustainable Vision というのを作りました。ご一読ください。

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

3つの大きな目標		
環境負荷の削減  「明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す」	赤ちゃんとお母さんを取り巻く社会課題の解決  「赤ちゃん一人ひとりの輝きが尊ばれる世の中を創る」	強固な経営基盤の構築  「赤ちゃんに寄り添い続けるための持続的な成長を下支えする」
地球温暖化対応  ・CO2排出量を削減する。 ・新規環境配慮型商品・パッケージを創出する。 海洋汚染の問題への対応  ・プラスチック使用量を削減する。	社会課題解決商品・サービスの開発  ・NICUに入院する等の専門的サポートが必要な赤ちゃんとご家族を取り巻く課題を解決する。 ①商品・サービスを新規に創出する。 ②既存商品・サービスの普及活動を促進する。  ・赤ちゃんとそのご家族を取り巻く課題を解決するための活動を充実させる。 ①既存の活動（授乳室の設置等）を促進する。 ②新規の活動の検討・実施。	株主・投資家との責任ある対話  リスクマネジメント ワークライフバランスの推進 ※ ダイバーシティの推進 ※
資源の保全  ・廃棄物を削減する。 ・持続可能な資源を採用する。	・新規の商品・サービスを創出	※日本のみ  ・投資家との対話、コミュニケーション強化
第7次中期目標 中計	・CO2排出量原単位 2018年度比10%削減  ・産業廃棄物量 原単位年1%削減	

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

44

ESG の環境負荷削減の部分です。これはもういろいろな取り組みを行っていきます。環境にやさしいパッケージを使うのであるとか、プラスチックを減らしていくとか、いろいろと手を打っていき

ますけれども、大きな目標としては、この3年間でCO<sub>2</sub>を10%削減したいと思っています。これは、われわれ役員の目標にも入っております。あとは、廃棄物です。これを毎年、原単位で1%削減していきます。

この“環境”的部分、当社のビジネスを考えると、地球環境に貢献できる部分は他社様ほど多くはないかもしれません。やはり、当社の重要な部分というのは、この表の真ん中の“社会”、ここをいかに赤ちゃんにやさしい社会に変えていくかが私たちの最大の課題だと思っています。

それには社会課題解決商品であるとか、サービスの開発を行っていきます。特にNICU、低出生体重児向けの商品の開発であるとか、サービスのサポートですね。それと、先ほども言いましたように母乳バンクを設置するとか、授乳室をどんどん世界的に増やしていくかという社会貢献を考えていきます。

ガバナンス部分においては、今年、報酬委員会を作りました。指名委員会も作りました。取締役会の有効性評価も行いました。ちょうど今日ニュースリリースしていますけども、今度の株主総会において新たに女性の社外役員2名の追加議案を上程します。これによって、当面の社外取締役比率3分の1という目標はクリアしたいと思っています。

これは特に日本においてですが、ワークライフバランスの推進も行っていきます。かつ、ダイバーシティです。海外のグループ会社は、この部分には大きな問題はない中、やはり日本を改善したいと思っています。

## ピジョンのESG活動紹介



PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO.,LTD.



小さく生れてきた赤ちゃんのために



左：弱吸啜用乳首  
中：低出生体重児用哺乳器  
右：口唇口蓋裂児用哺乳器



PIGEON MANUFACTURING  
(SHANGHAI) CO.,LTD.



PIGEON INDIA PVT.LTD.



環境に配慮したパッケージ

45

今、手を付けている ESG の部分ですが、中国の常州工場、既にソーラーパネルを入れました。上海の PMFG、ここもソーラーパネルを入れております。あとは、インド、ちょっと私も写っていますけども、インドもソーラーパネルを入れました。

あとは、弱吸啜児用の乳首であるとか、低出生体重児向けの乳首であるとか、口唇口蓋裂児用の乳首であるとか、こういうものは既に当社としては持っております。もっともっとこの部分を促進していきたいと思っています。あとは、パッケージです。徐々にいろんなパッケージを環境にやさしいものに変えつつあります。

## 定量目標

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



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

47

※ROE：自己資本純利益率、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)

### 【上図は新型肺炎影響を除く数値】

さて、定量目標です。売上高は最終年度、1,260 億円を目指します。これは CAGR で言うと 6.8% になります。営業利益は、売上の伸びよりも高くなるよう CAGR10.3%で設定したいと思います。これに伴い、ROE、ROIC も改善していきます。

## 定量目標-事業別売上高

※セグメント区分の変更に関する詳細はP79~P81をご参照ください

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

■日本/海外 売上構成比



※【想定レート】第7次中計：1ドル109.00円 1元16.00円 ← 19/12月期：1ドル109.02円 1元15.77円  
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential.

48

【上図は新型肺炎影響を除く数値】

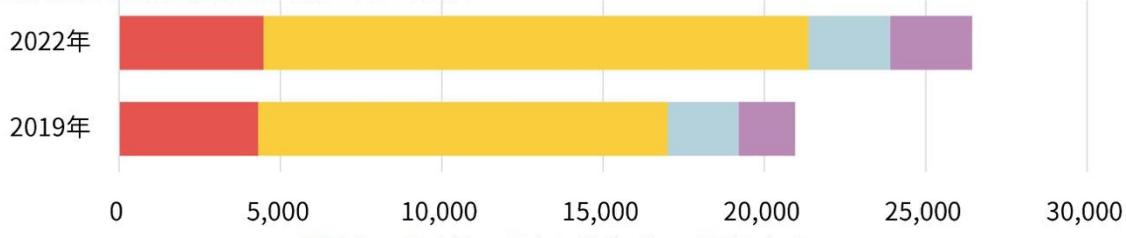
それを事業別に見た場合の表です。日本事業は、なかなか出生数も減ってくる、インバウンドも伸びないというような想定の中、売上高はCAGR2.5%に置きます。ただし、中国は9.6%、シンガポールは9.0%、ランシノが9.6%という目標を組みました。

これにより、去年の海外売上比率が56%でしたが、7次中期が終了する時点では61%くらいになるという見通しを組んでおります。

## 定量目標-事業別営業利益

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

■各事業の営業利益推移（3年間）単位：百万円



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

49

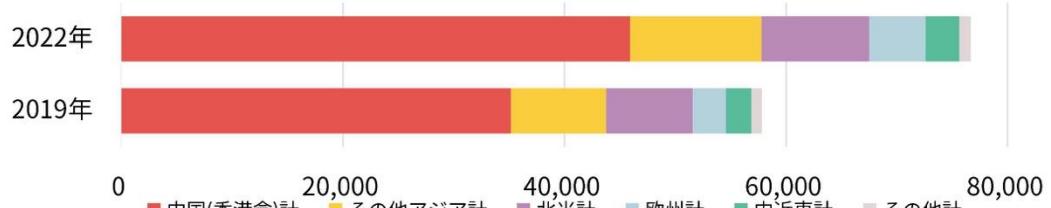
【上図は新型肺炎影響を除く数値】

事業別の営業利益です。営業利益、連結ではCAGR 10.3%伸ばします。中国は10%伸ばしています。シンガポールも10%伸ばしています。ランシノは新しいブランディングも含め、あとはエリア拡大というところも含めて13.4%伸ばしていく計画を組みました。

## 定量目標-海外地域別売上高

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

■各地域の売上高推移（3年間）単位：百万円



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

50

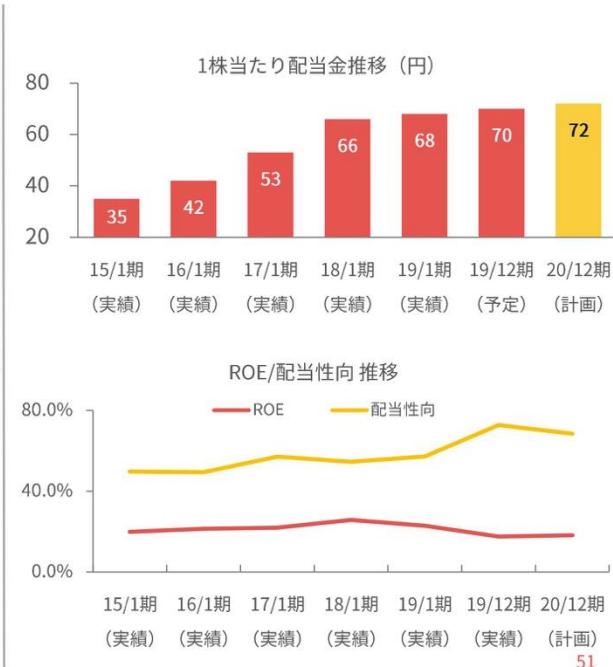
### 【上図は新型肺炎影響を除く数値】

これは地域別売上高です。例えば、その他アジア、これは東南アジア圏が多くを占めますが、ここではCAGR 11.5%伸ばしていきます。北米は7.6%。あと、欧州は大きく伸ばす計画です。中近東もそろそろ景気も底を打つのではないかということで、10.1%伸ばしていきたいと思っています。

## 資本政策・株主還元

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

※ROE：自己資本当期純利益率、分母はいずれも期首・期末平均  
※ROIC：投下資本利益率（NOPAT/投下資本、税率は30.0%、投下資本は期首・期末平均を使用）  
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential



これにより、7次中期においては営業キャッシュフローで約560億円創出できると思っています。

毎年、配当金額は増配をしていきます。基本的には55%以上の配当性向を維持したいと思っています。

## 長期ビジョン（およそ10年後）

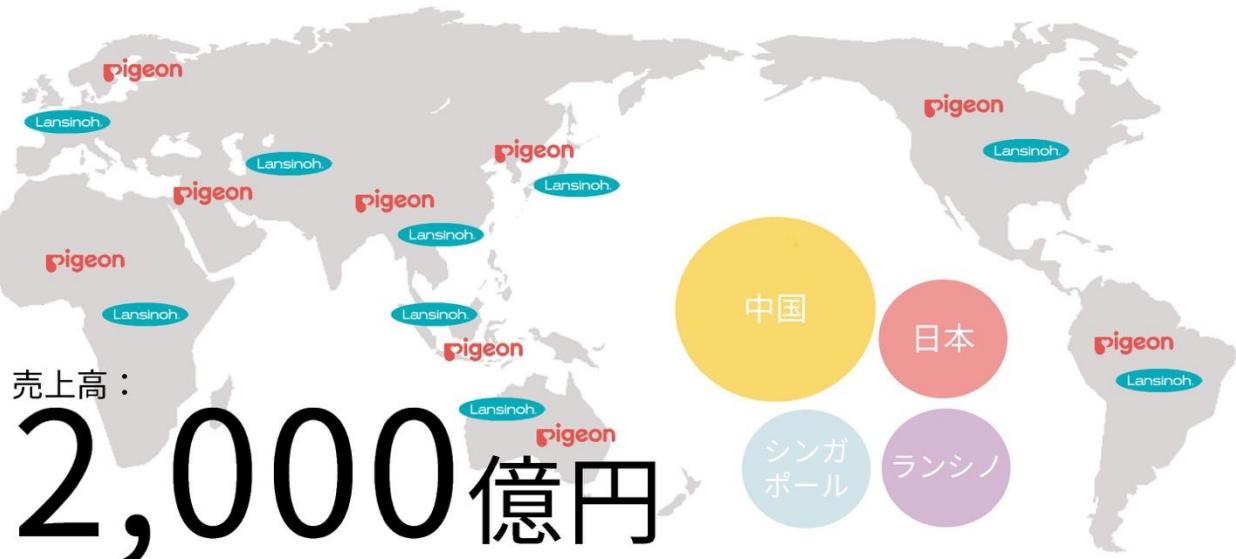


©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

52

これは大きな長期ビジョンとなります。引き続き10年後、2,000億円を目指したいと思っています。

## 長期ビジョン（およそ10年後）



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

53

そのときにイメージとしてどうなるかというと、右側にある円ですね、これが売上の規模です。大体、中国が800億円、他の事業部が400億で並んでいるという状態です。もうすぐに始めていく

のが、どこの国にもピジョンブランドとランシノブランドが入っているという状況を将来的に作っていきたいと思っています。

というのは、もう近い将来、日本にもランシノを入れたいと思っています。アメリカにはピジョンを入れたいと思っています。過去には“Pigeon”には“汚い”イメージがあると言われていたんすけれども、実際最近いろんな人に当たると、全然そんな感覚を持っていなくて、欧米もピジョンブランドで行けそうだという感覚になってきています。

## 64期経営計画-連結PL

(単位：百万円)	19/12期 (国内12カ月換算)		20/12期		
	実績	構成比	計画	構成比	前期比
売上高	103,513	100.0%	109,000	100.0%	105.3%
売上原価	51,095	49.4%	52,400	48.1%	102.6%
売上総利益	52,418	50.6%	56,600	51.9%	108.0%
販管費	35,205	34.0%	38,500	35.3%	109.4%
営業利益	17,213	16.6%	18,100	16.6%	105.2%
営業外損益	153	0.2%	0	0.0%	-
経常利益	17,366	16.8%	18,100	16.6%	104.2%
特別損益	▲180	▲0.2%	100	0.1%	-
非支配株主に帰属する当期純利益	230	0.2%	200	0.2%	87.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	11,593	11.2%	12,600	11.6%	108.7%

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

55

### 【上図は新型肺炎影響を除く数値】

今年の目標です。新型肺炎の数字はまだ加味していません。今年はグループ全体で売上高は5%、営業利益も5%の伸長を見込んでおります。

## 64期経営計画-事業別損益

(単位：百万円)	19/12期 (国内12カ月換算)				20/12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
<b>連結計上額</b>	<b>103,513</b>	<b>100.0%</b>	<b>50.6%</b>	<b>17,213</b>	<b>109,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>105.3%</b>	<b>51.9%</b>	<b>18,100</b>
日本事業	48,421	46.8%	40.0%	4,311	48,600	44.6%	100.4%	41.4%	4,316
中国事業	37,306	36.0%	54.2%	12,687	40,500	37.2%	108.6%	55.8%	13,485
シンガポール事業	13,600	13.1%	37.8%	2,210	14,400	13.2%	105.9%	37.7%	2,145
ランシノ事業	13,207	12.8%	58.2%	1,741	14,350	13.2%	108.7%	59.0%	1,944
セグメント間取引消去	▲9,022	▲8.7%	-	-	▲8,850	▲8.1%	98.1%	-	-

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

56

### 【上図は新型肺炎影響を除く数値】

事業別に見た場合です。売上高では、今年の日本はほぼ前期並みとなる目標を組んでおります。

中国は8.6%、シンガポールが5.9%、ランシノが8.7%という目標になります。

このシンガポール事業は低いように見えるんですけども、生産会社を除いた販売会社だけで見れば、2ケタ增收を計画しています。

## 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%程度を目標とする。

配当の状況	18/1期		19/1期		19/12期		20/12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株あたり 配当金（円）	31	35	34	34	35	35	36	36
配当性向	54.5%		57.2%		72.7%		68.4%	

### ＜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
	中間 (実績)	通期 (実績)	中間 (実績)	通期 (実績) ※4	通期 (見込)
設備投資額（※1）	2,795	5,376	2,009	3,869	4,200
減価償却費（※2）	1,383	2,804	1,966	3,372	3,600
研究開発費（※3）	1,479	3,119	1,536	3,059	3,400

©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

57

先ほども言いましたように、今期の配当は中間期で36円、期末で36円を見込んでおります。

去年が年間で70円、今年が72円ということです。

以上、ご清聴どうもありがとうございました。引き続き、質問の時間に入りたいと思います。

## 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。

### 【新型肺炎関連】

Q.中国の新型肺炎の影響状況はどうか?

A.配送の状況は、配送業者は動いているものの、医療関係の配送が最優先の状況。これがいつ解決するかは今の時点では不明。

売上としては、1ヶ月分の出荷が不可能だと仮定した場合、当月の流通在庫が空になるため、翌月出荷してようやく流通在庫が埋まるという状況。したがって、半年やそれ以上長期で見れば、1ヶ月分程度の影響であれば十分取り返せると思っている。もともと第1四半期のオーダー状況は良好だったので、これがうまく配送できるかが問題。

Q.今回の新型肺炎による日本のインバウンド需要への影響はどうか?。

A.1月下旬から越境EC業者から当社代理店向けの注文は多くなっているようだが、当社のベビー用品よりも他社のマスクや除菌関係等が優先。当社商品へのオーダーは止まっている。一方2月に入り、各小売店様でのインバウンド売上状況も、前年に比べて5割を切るような状況と聞いている。今後も予断を許さない。

インバウンド売上状況は、

2018年度は、第1クオーター21億円、第2クオーター21億円、第3クオーター18億円、そして第4クオーターは14億円、年間74億円。

2019年度は、第1クオーターが21億円、第2クオーター18億円、第3クオーターは8億円、第4クオーターは(3ヶ月試算で)前年並み。年間12ヶ月換算で61億円。

2020年は前年並みを維持していきたいという方向であったものの、新型コロナウィルスの件があり、厳しい状況。

## 【中国事業】

Q.Ssenceの状況は？上市時期や2020年業績への織り込み方はどうか？

A.昨年11月予定だった上市を延期したのは、残り1ヶ月ぐらいしか販売期間がなかったということも大きな要因。現時点では、6月18日のEコマースのフェスティバルに向けて5月くらいの出荷を想定している。金額の貢献度としては、今年においてはスタートピリオドで何とも言えないが、数億円程度の売上は見込んでいる。

Q.中国の実績で売上が11.6%伸びたが、中国本土ではどれぐらいだったのか。また去年の第4クォーターと比較してどうだったのか。

A.韓国を含んだ中国事業全体では10%伸長。中国国内だけ見ると、約11%の伸長。

昨年第4クォーターにおいてはEC取引先との交渉等もあったが、今期は順調だった。

Q.中国の商品別の売上伸長率、オンラインとオフラインの伸び率はどうだったか。

A.商品別では、ほとんどの主要商品が伸長した。哺乳瓶では年間で前期比16%ぐらい伸びた。スキンケアが今年の前半では苦戦したが、最終的には同5%近い伸びで終了。

チャネル別の伸長率では、ベビーショップ向けの代理店はセルインで前期比マイナス3%ほど。

反面、Eコマース含んだセルアウトでは3割以上伸びた。Eコマース比率は54%。

Q.今後の中国のEコマース比率のイメージはあるか？

A.あくまで予測だが、Eコマースは60%を超えると思う。それが当社にとってデメリットにはならない。ただし、40%程度は依然オフラインであり、ここも強化していく。

結果としてオンライン/オフライン両方が強くなるような方策をとっていきたい。

Q.中計での中国の基幹商品とその他商品の伸長、利益水準などについて教えてほしい。

A.中国では基幹商品も伸ばすが、それ以外のカテゴリーでも多数の新製品投入を計画しており、基幹商品と同等の伸長を期待している。新商品は非常にユニークなものが多く付加価値を付けやすいため、収益への貢献も期待できる。

Q.現在の中国事業は、哺乳瓶・乳首とスキンケアがメインだが、3番目は何になるか。

A.オーラルケアを強化していきたい。例えば電動歯ブラシ等。新商品は増えてくる見込み。

Q.中計3カ年における中国の営業利益の伸長ペースについて教えてほしい。

A.（新型肺炎影響を除いて）前年実績の確定前に中計3カ年を策定している関係で、初年度の伸長ペースが鈍く見える面はある。ただ、実際の足元は悪くないので、計画上振れを期待したい。

Q.中国の今後3年間の成長には、新型哺乳器による値上げは織り込まれていないのか？

A.当社のマーケットシェアはまだ高くない。35%前後と推定する。それを考えるとまだ成長余地があるので、既存の商品でも十分。

Q.中国の出生数と売上の関係をもう一度整理してほしい。

A.昨年の中国の出生数は約40万～50万人減っている模様。一方当社の売上は伸長している状況。地域や所得層別の出生増減データはないが、都市圏で出生が増えた場合は当社のターゲット顧客になる可能性もあるが、農村部等で増えた場合はその限りではない。ただ、依然1,450万人規模の出生数がある中、当社購買層はそのうちの所得上位50%の層であるため、経済成長に伴う所得上昇の側面も考慮すれば、出生数の多少の減少は業績には問題ないと考えている。

## 【日本事業】

Q.日本国内の売上計画は、出生数の減少を考えると強い数字に見える。

中計では2%の平均成長率となっているが、その施策について教えてほしい。

A.まず前提として、国内ベビー市場は、サプリメント、紙おむつ、ミルク等も含めて大体6,500億円の市場規模と言われている。その中で当社が参入している部分は大体1,800億円規模の市場だが、当社は、前期売上高が332億円、うちインバウンド売上は全体の20%弱ほど。

一方哺乳器・乳首等、当社が重点カテゴリーとしているアイテムについては、全体で大体1,000億円の市場規模。その中で当社売上はまだ200億円と、20%ぐらいのマーケットシェアという捉え方をしており、伸長の余地が大きい。

また昨年の出生数は前年比5.9%落ちたが、外部のデータによれば、ベビー市場については前期比横ばいで縮小していない。当社では、毎年5万人ずつ出生数が減るということを前提として戦略を検討している。

今回、中計最終年度には売上372億円の目標としているが、これは2019年から40億円程度アップする試算。この40億円のうちの半分は、大型商品を中心とし、残り半分に関しては、重点カテゴリーを中心に拡大する計画。

その中で、越境EC、インバウンドに関しては前年並み規模を想定している。その背景として、越境EC、インバウンドに対しては、従来当社からアクションを起こして来なかつたが、昨年の後半ぐらいからSNSの活用や店頭販促強化を開始しており、売上維持を目指している。

## 【シンガポール事業】

Q.シンガポール事業の中計の戦略を教えてほしい。

A.重点国はインドネシアとインドであり、課題はモノづくりの体制。今まで日本で作った製品をこの地域でも展開していたが、昨年から開発部門をシンガポールに置き、体制を作り始めている。

スピードを持ったモノづくりをする上では価格競争力の問題もある。子会社化したインドネシア工場の能力増強、そしてインドネシアでの優良外部サプライヤーの開拓を並行して行う。

エリアで一番期待できるのはインドネシア。同国でピジョンブランドはお客様の育児用品ブランド想起ナンバーワンとなっている。ターゲット顧客としては上位中間層を設定し、対象商品を増やしていく。インドネシア市場では、モダントレード/トラディショナルトレードの大きく二つのチャネルがある中、トラディショナルトレードに上位中間層が多く、ここの販路が重要。

ピジョンは長年インドネシアで哺乳器を製造していた背景もあり、一般小売の販路は非常に充実している。ただし哺乳器は強いが、それ以外の商品が少なかったため、自社工場を活用して商品を拡充する。また、得意分野でない商品については、外部の優良サプライヤーを活用して商品を投入し、さらにその商品を他のエリアにも展開、拡大していく。

また、インドにおいてはインド国内でのサプライチェーンを作っていく方向。哺乳瓶は自社工場、それ以外のスキンケアや哺乳瓶関連の洗剤等は現地調達し、拡販していく。

## 【ランシノ事業】

Q.ランシノ事業についてDMEルート等の状況、中計での基幹製品の伸長内容を教えてほしい。

A.2019年のDMEルート売上は前期比30%の成長を達成。またほとんどの主要DMEで当社製品が採用されている。今年の1月にも次世代型さく乳器を発売している。本品は非常に先進的な機能をもち、かつ静音であるのが特徴。加えて、現在新たな特許取得も多く、今後のさまざまな新製品の発売が期待できる。

DMEマーケットは常に変化をしており、成功にはイノベーションが重要である。次の中計を見据えた上でも、そういう意味では今、強いポジションを築くべき立場にあると考えている。

ランシノとしては、単にさく乳器に特化するだけではなく、ほかの新しい商品上市も重要であり、一方、母乳パッドや母乳保存バッグといった、トラディショナルな商品の占める割合は少しずつ減っていくと考えている。

ランシノはこれから先、Maternal health care Brandとしてポジショニングを変えていこうとしている。こういった新しい商品は収益性も高く、この新しいビジネス、新しいポジションをとりながらこれから先も成長を目指す。

Q.ランシノのポジショニングに関して詳しく教えてほしい。

A.例えばニップルクリームでの見地を活用して、それ以外にも何かしら痛みを抱えているお客さま向けに商品を提供していきたい。それ以外にも全く新しい分野への進出も考えている。出産、そして母乳育児というところでは、さまざまなニーズがある。

### 【グループ全体】

Q.2020年の販管費増加の理由は何か。

A.一つは中国事業。Eコマースを含め直接取引が増え、総利益も増えるが、販管費も増える。

日本国内では、引き続きベビーカー等、新カテゴリーに対し積極的な販促費用をかけていく。

総利益率としても改善する一方で、一部販管費としても積極的に使っていく予定。

Q.商品戦略の部分、基幹商品の内訳を教えてほしい。

A.詳細の内訳は現状非開示。哺乳瓶・乳首が一番大きい。反対にオーラルケアはまだ小さく、今後期待できるカテゴリー。

Q.新しい哺乳瓶・ニップルの新製品の発売時期と、業績効果はどうか。

A.現在開発途中。この中期に出すのか、その先かというのは、今検討している。

Q.M&A や投資の内容、優先順位について教えてほしい。

A.優先度の高いものでは製造工場への投資。そのほかは、通常の製造機械や金型が多くを占める。

大きな設備投資では、2022年に工場等への設備投資を検討している。

M&A 案件は常に探しているが、もし見つかった場合は積極的に投資をしていきたい。

Q.中計内では、中国や新興国全体向けに、低価格商品を出すプランはあるか。

A.東南アジアにおいては、中間層の上位部分までを対象にしていく。例としては野菜洗いのインドネシア現地調達がある。この取り組みは各国で加速したい。

インドにおいては国内の優良サプライヤーを利用し、ローカルの価格に合った商品を作っていく。

中国においては、低価格帯は狙いにいく必要はないと考えている。

以上