

2020年12月期（64期） 決算説明会

ピジョン株式会社

（証券コード：7956）

代表取締役社長 北澤憲政

2021年2月10日

2020年12月期

- ハイライト P. 2 - 6
- 業績報告 P. 7 - 19
- 2021年12月期（65期）通期計画 P. 20 - 27
- 第7次中期経営計画の修正について P. 28 - 35
- ESGの取り組み P. 36 - 38

Agenda

2020年12月期（64期）下期 ハイライト

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

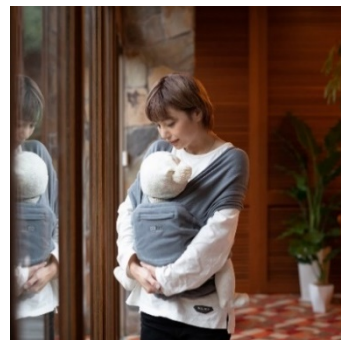
nautR

ノートアール



- 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
- ピ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

cabco



- 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

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)

推定リーチ数*
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*

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

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



存在意義

我々が社会において存在している意味・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

2020年12月期（64期） 業績報告

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%	

【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

*2019年12月からの決算期変更による

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

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
連結計上額	103,513	100%	50.6%	17,213	99,380	100%	96.0%	50.2%	15,316
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。

業績報告 事業別サマリ (現地通貨 - 売上高)

日本 事業

国内ベビーママのインバウンド消滅が影響

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%

中国 事業

コロナ影響は1Qのみ、本土売上高がEC中心に前期比伸長

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%)

シンガポール 事業

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

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%

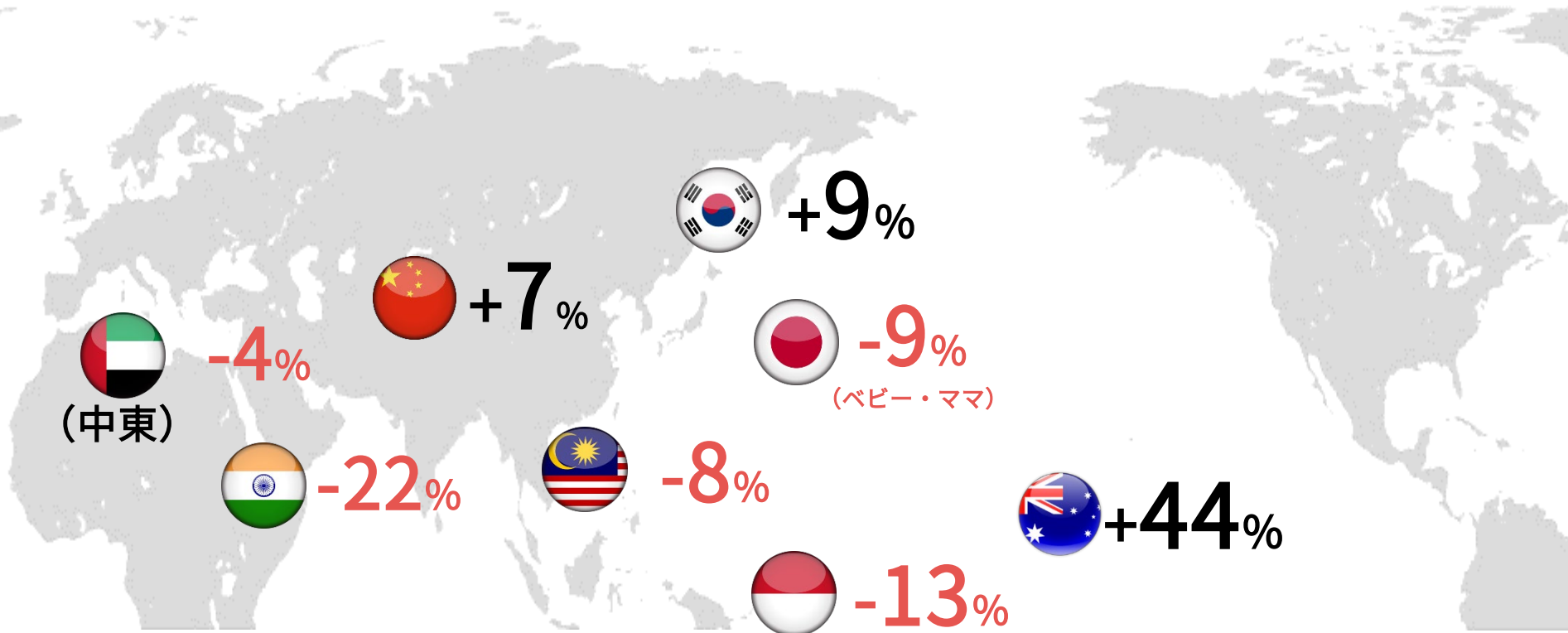
ランシノ 事業

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

会計基準を統一した場合の売上高前期比

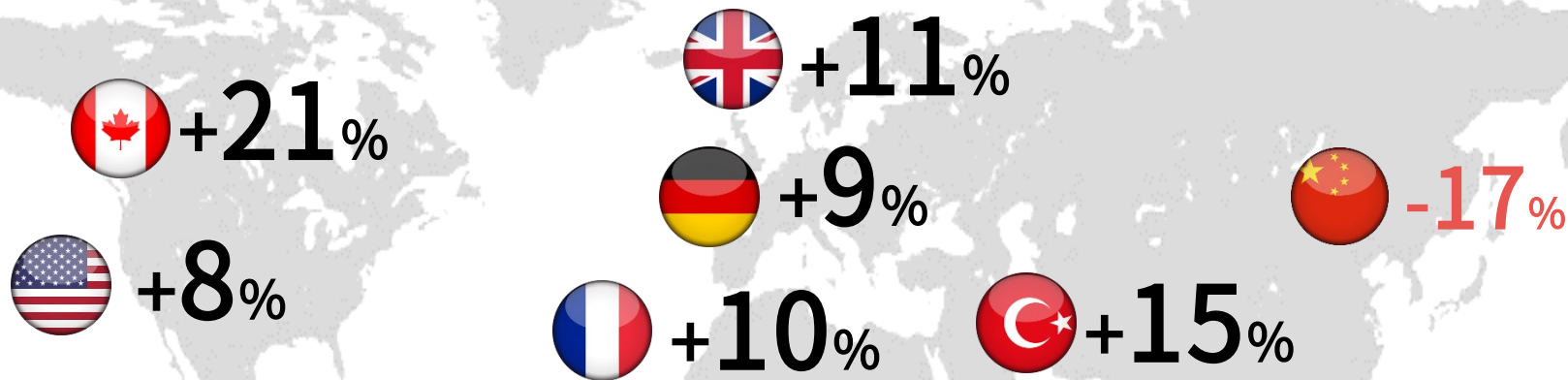
ランシノ事業：104.6% (うち北米：108.3%)

ピジョン 地域別売上高* (累計 / 前年同期比 / 現地通貨)



ランシノ 地域別売上高* (累計 / 前年同期比 / 現地通貨)

Lansinoh®



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

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

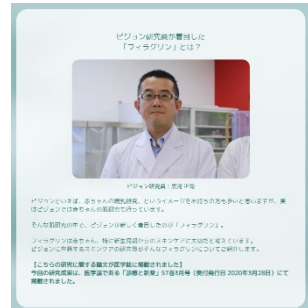
- インバウンドの売れ筋、かつ高利益商材である**哺乳瓶・スキンケア**の**販売が大幅減少**
- **哺乳瓶の市場シェアが86%***まで拡大。その他の基幹商品の市場シェアも更に拡大
- **消耗品特需でインバウンド売上減の一部をカバー**（総合育児用品ブランドの強み）
- **ベビーカー等の外出商品は売上苦戦**（ベビーカー市場は前年比19%縮小）
- EC比率は9%と低いが、デジタルマーケティング強化でEC販売成長へつなぐ



▲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ピジョンの強み



*：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）

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、新コンセプト商品、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

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

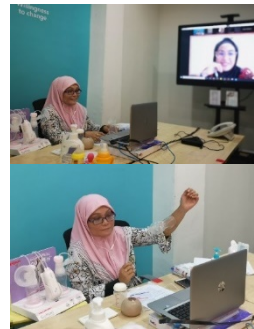
- マレーシアとインドは、ロックダウンにより工場・オフィスともに8週間以上の操業停止
- 日本のインバウンド消滅が、タイ工場（哺乳瓶製造）の売上・利益減にも影響
- オフライン（実店舗）販売がメインの市場が多く、小売店の店舗休業や閉店が業績に響いた
- 母乳育児セミナー等の重要な活動は、スピーディにオンラインへ移行
- ECチャネルでの販売強化に向け、デジタルマーケティングのリソースを強化



▲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



▲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



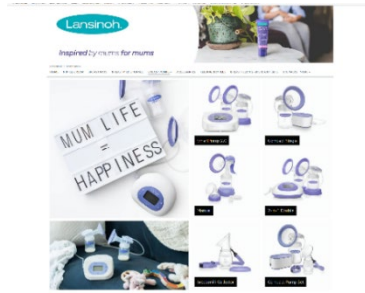
▲シンガポールではプラスチック哺乳瓶のリサイクル活動を開始。20年は約9,000本を回収、今後は周辺国でも展開予定

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%）



アメリカにおける
コア商品の市場シェア*



▲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

Lansinoh Organic Nipple Cream for Breastfeeding, 2 Ounces
Visit the Lansinoh Store
★★★★☆ 5,679 ratings | 13 answered questions



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

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	<u>114.6%</u>
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%	—	—

2021年12月期（65期）通期計画

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%	106,500	100.0%	<u>107.2%</u>
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%	16,700	15.7%	<u>109.0%</u>
営業外損益	798	0.8%	0	0.0%	0.0%
経常利益	16,113	16.2%	16,700	15.7%	<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	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

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%	<u>107.2%</u>	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%	<u>117.1%</u>	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%	-	-

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*

- ・ magmag 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maggag 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

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

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

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

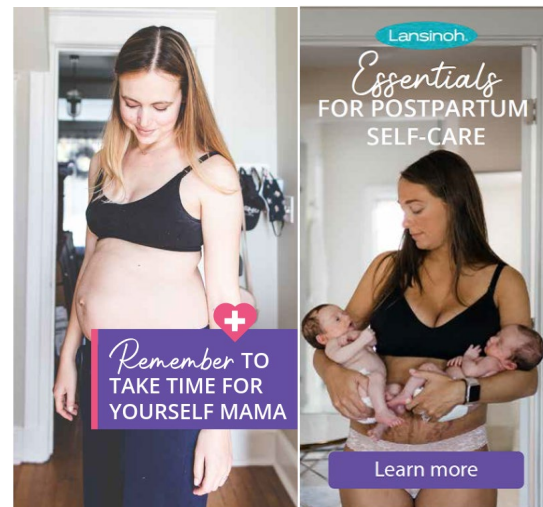
- ECシフトの加速
- 消耗品のコモディティ化による競争激化
- コロナ後の出生数減少の懸念

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
- 新カテゴリー「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

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) ※4	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	3,875 (前年比+24%)

第7次中期経営計画の修正について

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）



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%	<u>7.3%</u>
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%		

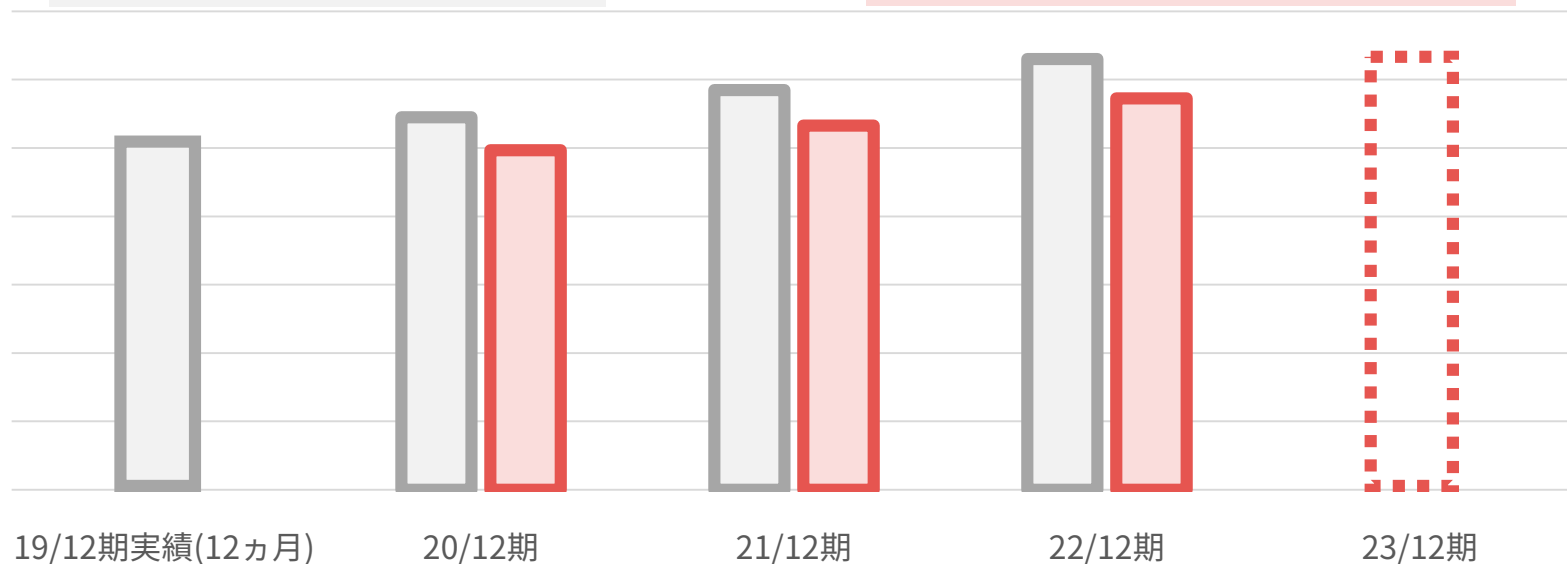
第7次中計 修正計画（売上高年平均成長率）

修正計画の売上高CAGRは、1年繰り延べで実現

当初中計（19年~22年）
CAGR：6.8%



修正計画(20年~22年)
CAGR：7.3%



■ 当初中計（20年2月発表）

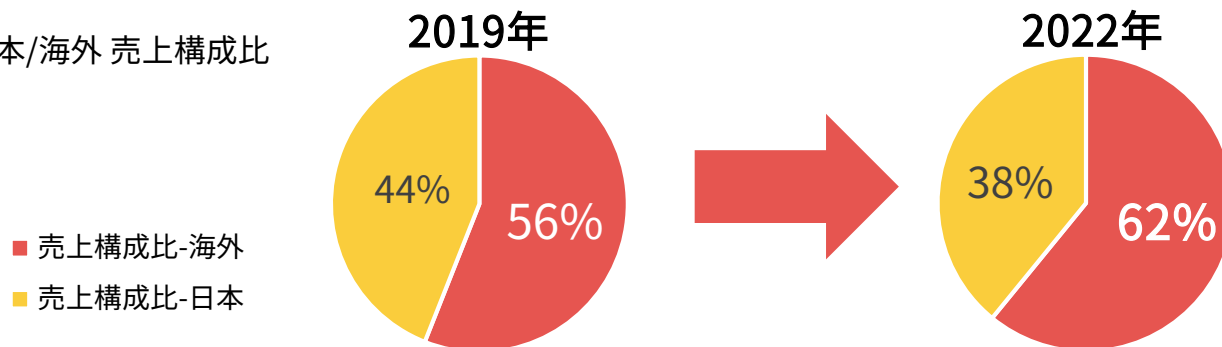
■ 中計修正計画

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
連結計上額	103,513	99,380	106,500	114,500	<u>6.8%</u>	<u>7.3%</u>
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%	<u>13.1%</u>
シンガポール事業	13,600	12,184	12,900	14,300	9.0%	<u>8.3%</u>
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

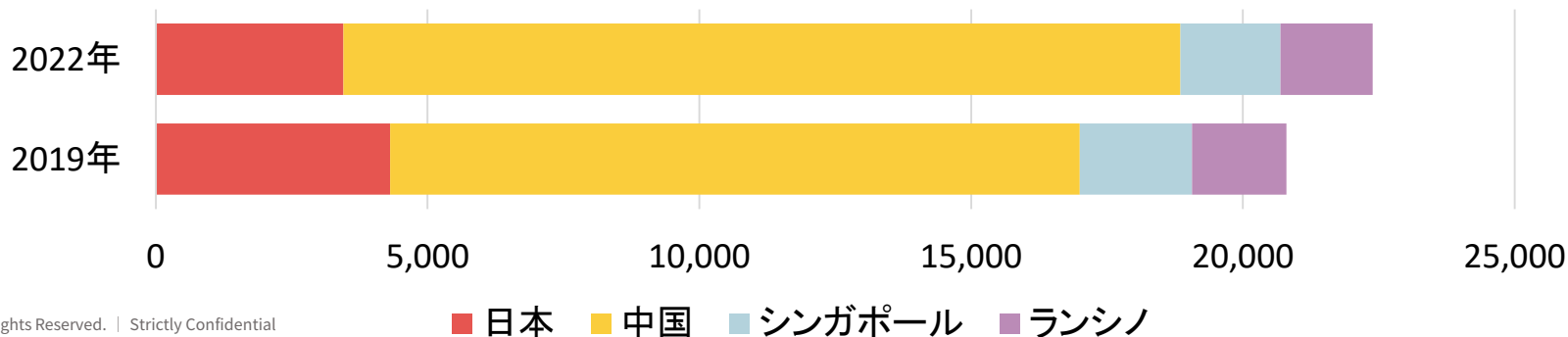


【想定レート】 修正中計：1ドル104.00円 1元16.00円 ← 20/12月期：1ドル106.77円 1元15.47円

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
連結計上額	17,213	15,316	16,700	18,600	10.3%	10.2%
日本事業	4,311	3,008	3,050	3,450	1.2%	7.1%
中国事業	12,687	12,600	14,250	15,400	10.0%	10.6%
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）



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

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》		《新収益認識基準》		
	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%	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。

ESGの取り組み

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
- ピ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できた

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

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

Appendix



① 旧収益認識基準での業績および経営計画

《旧基準》 決算ハイライト (連結)

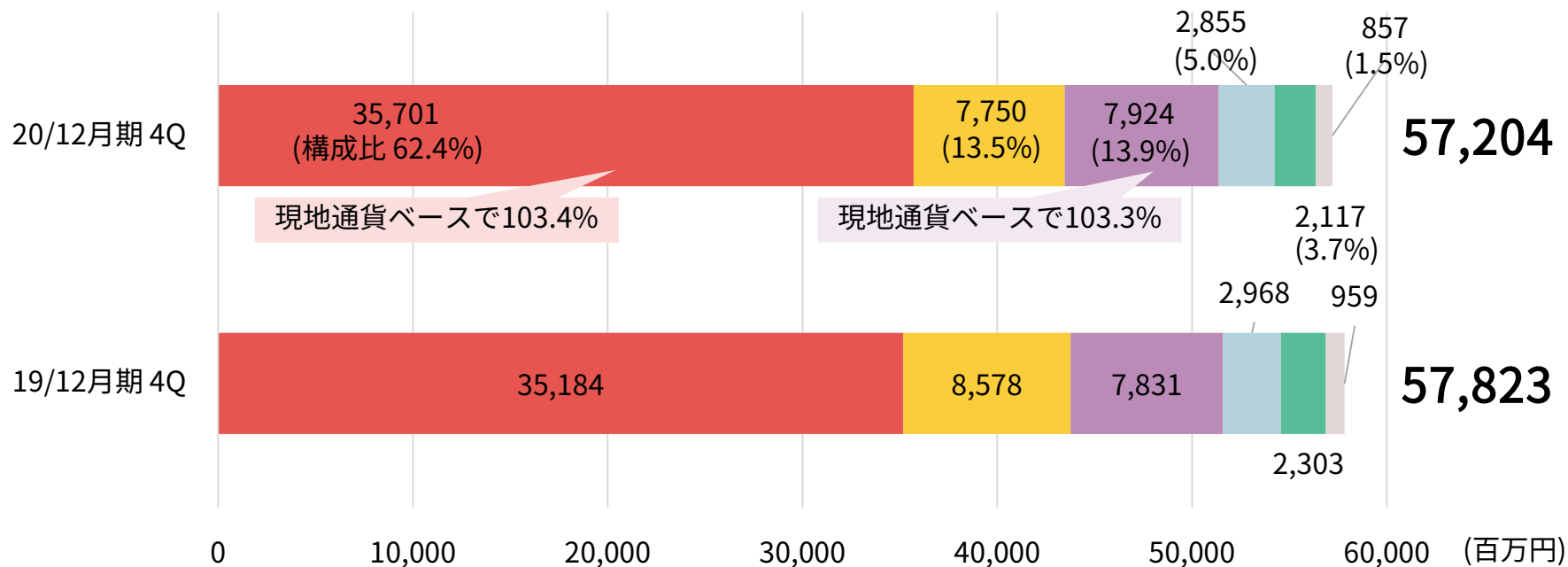
(単位：百万円)	《旧基準》 19/12期		《旧基準》 20/12期		
	実績	構成比	実績	構成比	前期比
売上高	100,017	100.0%	99,380	100.0%	99.4%
営業利益	17,072	17.1%	15,316	15.4%	89.7%
経常利益	17,284	17.3%	16,113	16.2%	93.2%
親会社株主に帰属 する当期純利益	11,538	11.5%	10,645	10.7%	92.2%
純資産	70,463	—	72,625	—	103.1%
総資産	90,491	—	93,472	—	103.3%
EPS (円)	96.37	—	88.93	—	92.3%
BPS (円)	565.64	—	607.06	—	107.3%
ROE	17.5%	—	15.5%	—	—
ROIC	17.4%	—	15.0%	—	—

※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)

《旧基準》 海外地域別売上高 20/12期（64期）実績

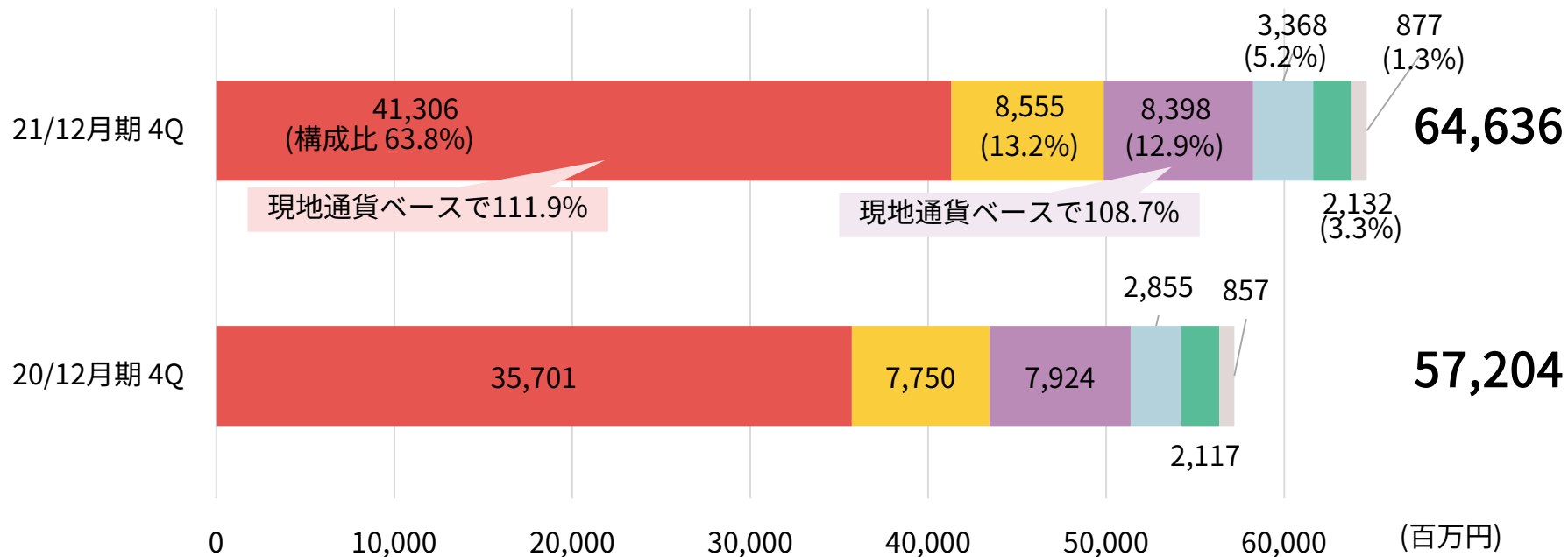
■ 中国(含む香港)
 ■ その他アジア
 ■ 北米
 ■ 欧州
 ■ 中近東
 ■ その他地域



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

《旧基準》 海外地域別売上高 21/12期（65期）計画

■ 中国(含む香港)
 ■ その他アジア
 ■ 北米
 ■ 欧州
 ■ 中近東
 ■ その他地域

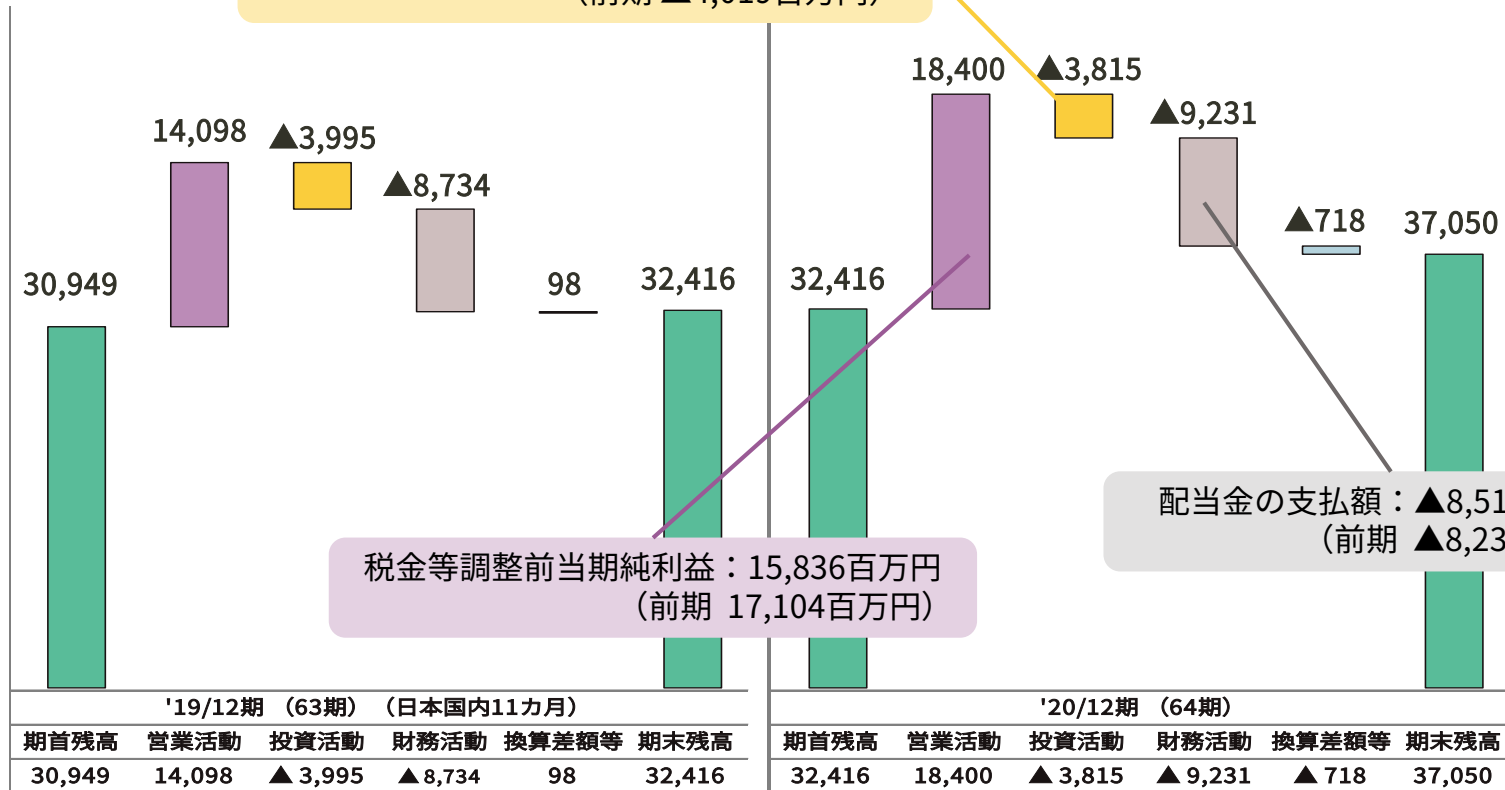


※ 【想定レート】 21/12月期(65期)：1ドル 104.00円 1元 16.00円 ⇐ 20/12月期(64期)：1ドル 106.77円 1元 15.47円

<参考>連結キャッシュフロー比較

有形・無形固定資産の取得：▲3,823百万円
(前期 ▲4,019百万円)

(百万円)



《旧基準》 2020年12月期 業績報告（日本事業損益内訳）

日本事業の主な内訳（従来のセグメント区分との比較のために経営戦略室にて試算）

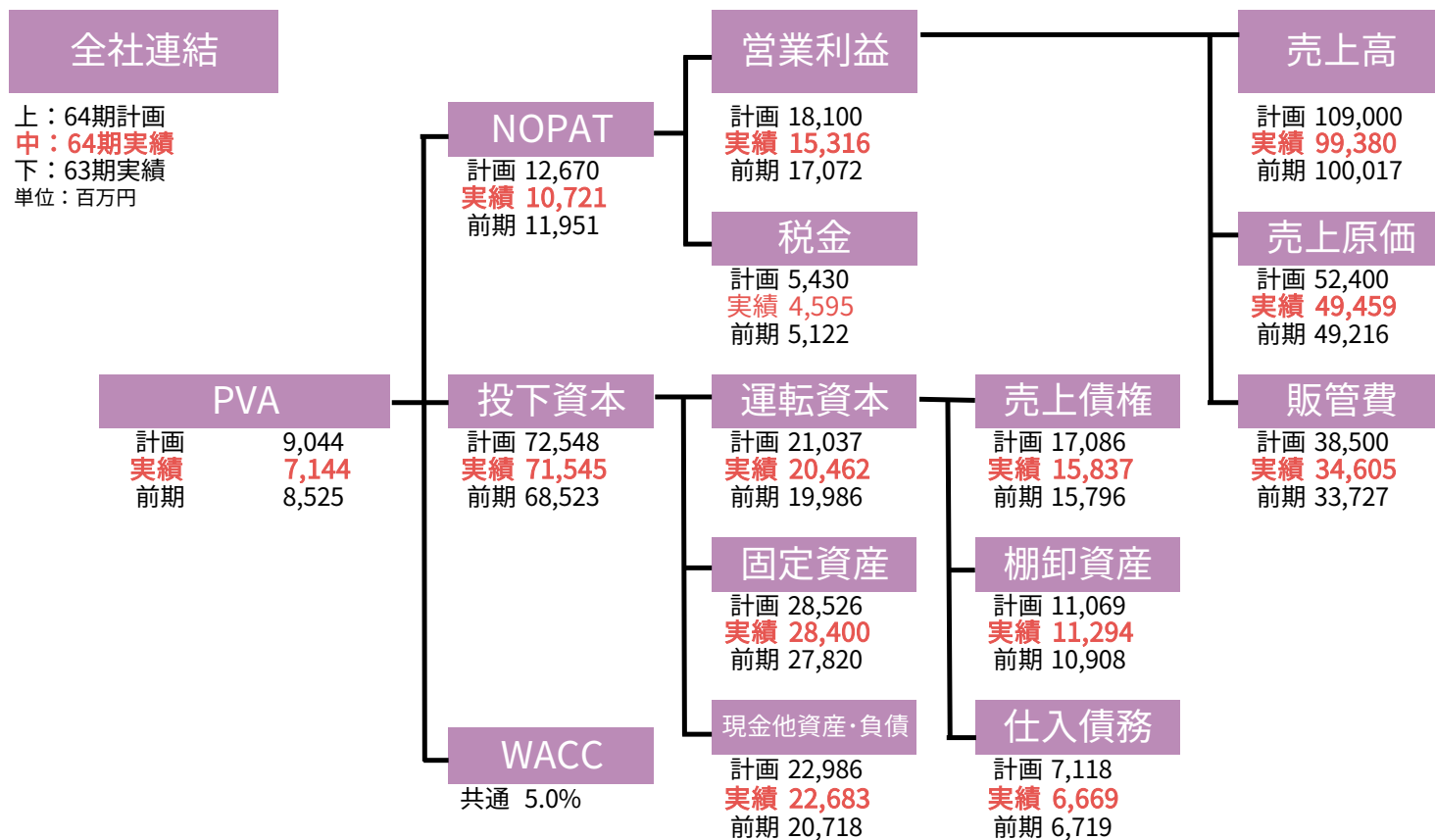
(単位：百万円)	《旧基準》 2019/12期 (国内12ヵ月換算)				《旧基準》 2020/12期				
	実績	構成比	総利益率	セグメント利益	実績	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
日本事業	48,421	46.8%	40.0%	4,311	44,977	45.3%	92.9%	39.5%	3,008
国内ベビー・ママ	33,205	32.1%	49.0%	5,063	30,518	30.7%	91.9%	46.8%	3,210
子育て支援	3,816	3.7%	13.0%	78	3,592	3.6%	94.1%	14.5%	109
ヘルスケア・介護	7,094	6.9%	31.5%	413	7,466	7.5%	105.2%	33.4%	690

《旧基準》 2021年12月期 経営計画（日本事業損益内訳）

日本事業の主な内訳（従来のセグメント区分との比較のために経営戦略室にて試算）

(単位：百万円)	《旧基準》 20/12期				《旧基準》 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
日本事業	44,977	45.3%	39.5%	3,008	45,000	42.3%	100.1%	40.3%	3,050
国内ベビー・ママ	30,518	30.7%	46.8%	3,210	31,570	29.6%	103.4%	46.8%	3,669
子育て支援	3,592	3.6%	14.5%	109	3,583	3.4%	99.7%	16.0%	177
ヘルスケア・介護	7,466	7.5%	33.4%	690	5,877	5.5%	78.7%	40.2%	435

《旧基準》 企業価値の向上に向けて：PVAツリー 20/12期（64期） 全社連結

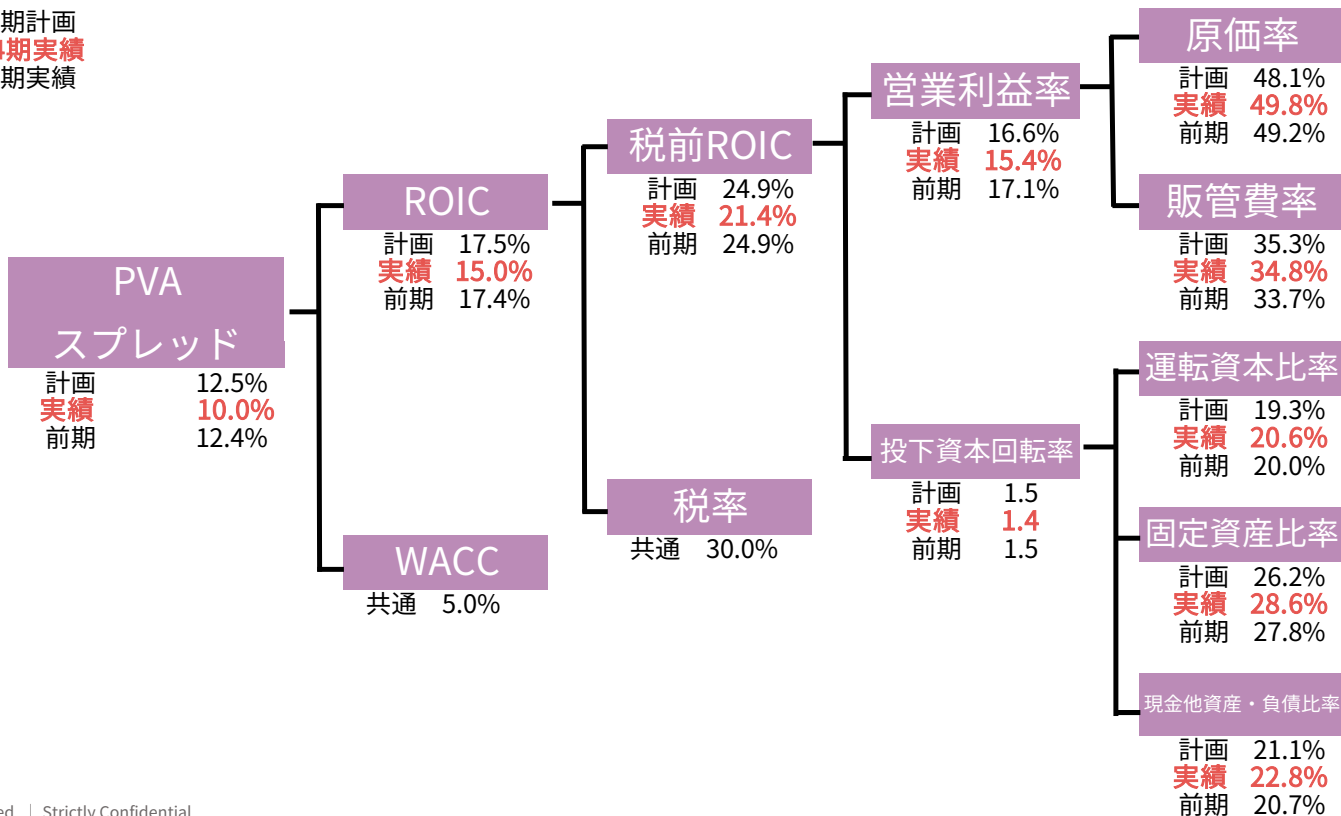


※17/1期（60期）より、CCC算出時B/S項目の各数値は期首・期末平均を使用しております。
 ※19/12期（63期）は日本国内11カ月の値

《旧基準》 企業価値の向上に向けて：PVAツリー 20/12期（64期） 全社連結

全社連結

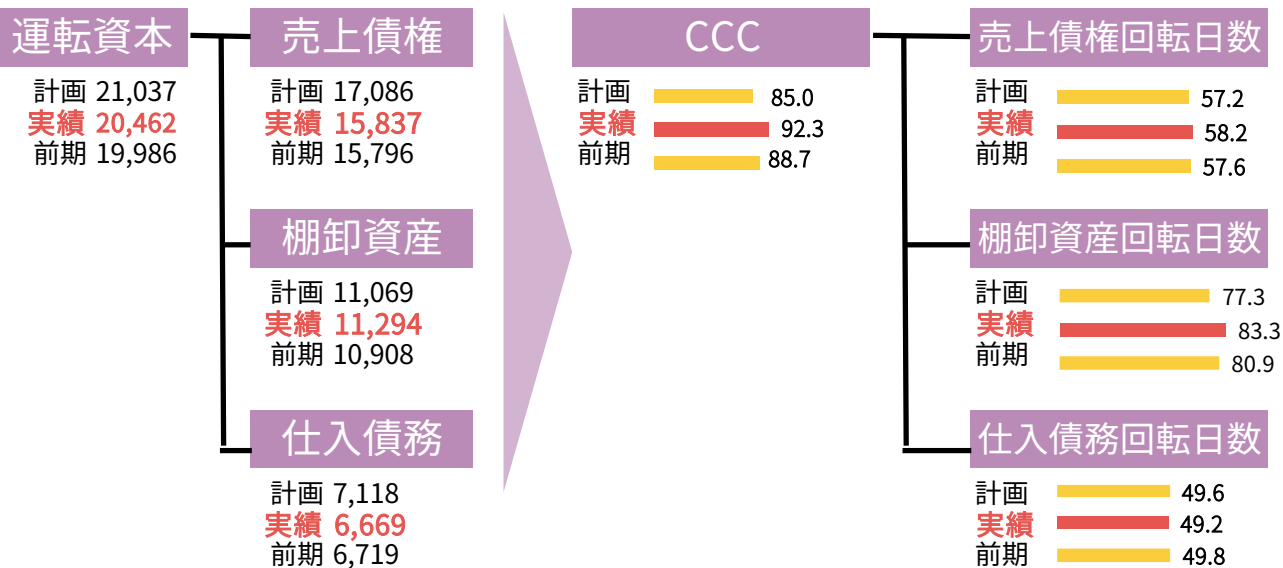
上：64期計画
 中：64期実績
 下：63期実績



《旧基準》 企業価値の向上に向けて：PVAツリー 20/12期（64期） 全社連結

全社連結

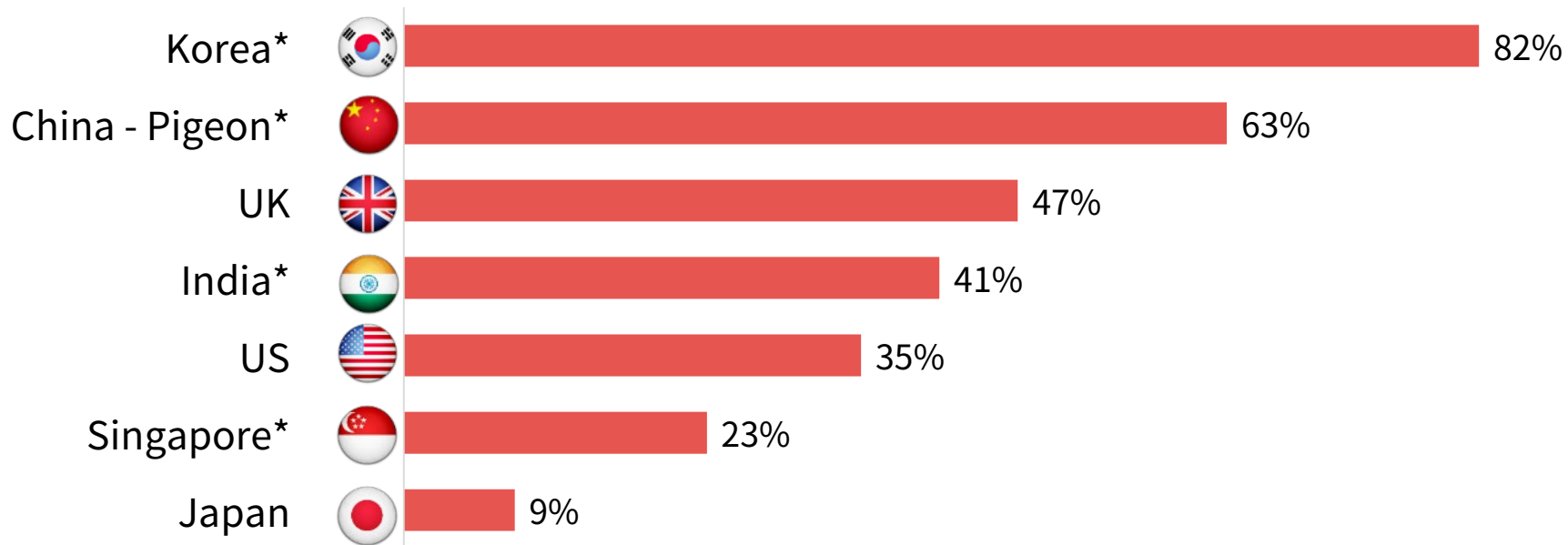
上：64期計画
 中：64期実績
 下：63期実績
 単位：百万円



※17/1期（60期）より、CCC算出時B/S項目の各数値は期首・期末平均を使用しております。
 ※19/12期（63期）は日本国内11カ月の値

主要国のEコマース販売比率 (20/12期)

ピジョン・ランシノ商品のEコマース販売比率



*：セルアウト 無印：セルイン

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：

「商品を買ってもらおう」から、
「当社のビジネスに共感し、選んでもらおう」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



② 新収益認識基準での業績および経営計画

《新基準》 2021年12月期 経営計画（連結PL）

（20/12期の実績は、経営戦略室による試算値）

（単位：百万円）	《新基準》 20/12期		《新基準》 21/12期		
	実績	構成比	計画	構成比	前期比
売上高	94,021	100.0%	100,800	100.0%	<u>107.2%</u>
売上原価	49,459	52.6%	51,300	50.9%	103.7%
売上総利益	44,562	47.4%	49,500	49.1%	111.1%
販管費	29,482	31.4%	33,000	32.7%	111.9%
営業利益	15,080	16.0%	16,500	16.4%	<u>109.4%</u>
営業外損益	1,035	1.1%	200	0.2%	19.3%
経常利益	16,113	17.1%	16,700	16.6%	<u>103.6%</u>
特別損益	▲ 277	▲ 0.3%	-	-	-
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	11.3%	11,100	11.0%	104.3%

《新基準》 2021年12月期 経営計画（事業別損益）

（20/12期の実績は、経営戦略室による試算値）

（単位：百万円）	《新基準》 20/12期				《新基準》 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	94,021	100.0%	47.4%	15,080	100,800	100.0%	107.2%	49.1%	16,500
日本事業	41,231	43.9%	34.0%	2,772	41,500	41.2%	100.7%	35.3%	2,850
中国事業	36,121	38.4%	52.3%	12,600	42,000	41.7%	116.3%	53.7%	14,250
シンガポール事業	12,184	13.0%	38.4%	1,647	12,900	12.8%	105.9%	38.4%	1,750
ランシノ事業	12,473	13.3%	55.6%	1,370	12,800	12.7%	102.6%	57.0%	1,400
セグメント間 取引消去	▲ 7,986	▲ 8.5%	-	-	▲ 8,400	▲ 8.3%	105.1%	-	-

《新基準》 第7次中計修正計画（連結PL）

（19/12期および20/12期の実績は、経営戦略室による試算値）

（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	98,193	94,021	100,800	108,600	6.8%	<u>7.5%</u>
売上総利益	47,097	44,562	49,500	53,800	8.2%	9.9%
営業利益	16,959	15,080	16,500	18,300	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	48.0%	47.4%	49.1%	49.5%		
営業利益率	17.3%	16.0%	16.4%	16.9%		
親会社株主に帰属する 当期純利益率	11.8%	11.3%	11.0%	11.3%		

《新基準》 第7次中計修正計画（事業別売上高）

（経営戦略室による試算値）

（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
連結計上額	98,193	94,021	100,800	108,600	6.8%	<u>7.5%</u>
日本事業	44,534	41,231	41,500	43,000	2.5%	2.1%
中国事業	35,873	36,121	42,000	46,000	9.6%	12.9%
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	▲7,987	▲8,400	▲8,700	-	-

《新基準》 第7次中計修正計画（事業別営業利益）

（経営戦略室による試算値）

（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
連結計上額	16,959	15,080	16,500	18,300	10.3%	10.2%
日本事業	4,057	2,772	2,850	3,150	1.2%	6.6%
中国事業	12,687	12,600	14,250	15,400	10.0%	10.6%
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%