

2023 年 12 月期 通期決算説明会 要旨

【ご留意事項】

こちらの「説明会要旨」は、説明会での発表内容および QA の内容を要約したものです。
本資料に記載の業績見通し等の将来予測に関する記述については、現在入手可能な情報に鑑みてなされた当社の仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスクおよび不確実性ならびにその他要因が内在しており、それらの要因による影響を受ける恐れがあります。

[日時] 2024 年 2 月 15 日（木） 16 時 00 分開始

[開催場所] 野村コンファレンスプラザ日本橋 およびウェブ配信

[登壇者] 5 名

代表取締役社長	北澤 憲政
取締役専務執行役員	板倉 正
取締役上席執行役員	ケビン・ヴァイス・ピーコック
取締役上席執行役員	矢野 亮
上級執行役員	山口 善三

23/12期 業績報告 連結PL

通期の売上高は前期並みで終了
営業利益は、総利益率の改善があった一方、リオープンに伴う積極的な販管費の使用もあり減益で終了

単位：百万円	22/12期 通期		23/12期 業績見通し		23/12期 通期			
	実績	構成比	計画	構成比	実績	構成比	前期比	計画比
売上高	94,921	100.0%	100,000	100.0%	94,461	100.0%	99.5%	94.5%
売上原価	50,087	52.8%	51,800	51.8%	49,008	51.9%	97.8%	94.6%
売上総利益	44,834	47.2%	48,200	48.2%	45,452	48.1%	101.4%	94.3%
販管費	32,638	34.4%	35,800	35.8%	34,726	36.8%	106.4%	97.0%
営業利益	12,195	12.8%	12,400	12.4%	10,726	11.4%	87.9%	86.5%
経常利益	13,465	14.2%	12,400	12.4%	11,522	12.2%	85.6%	92.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益	8,581	9.0%	8,100	8.1%	7,423	7.9%	86.5%	91.6%

【為替レート】 23/12期 実績：1ドル140.58円 1元19.83円
23/12期 計画：1ドル130.00円 1元19.50円
22/12期 実績：1ドル131.55円 1元19.50円

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

4

北澤：本日はお忙しい中、当社決算説明会に参加いただきありがとうございます。

通期のグループ業績は、売上高は 944 億円、前年同期比 99.5%と若干の前期割れとなりました。

総利益は 490 億円、同 101.4%と伸長し総利益率も 1 pt ほど改善した一方で、リオープンに伴う販管費の積極的な使用もあり、営業利益は 107 億円、同 87.9%で終了しました。

23/12期 事業別損益

日本、ランシノ事業は増収増益で終了
中国事業は第4四半期の処理水影響、シンガポール事業は通年出荷調整継続により減収減益

単位：百万円	22/12期 実績				23/12期 実績				
	売上高	構成比	総利益率	セグメント利益	売上高	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
連結計上額	94,921	100.0%	47.2%	12,195	94,461	100.0%	99.5%	48.1%	10,726
日本事業	36,323	38.3%	32.4%	1,491	36,865	39.0%	101.5%	33.7%	2,006
中国事業	34,776	36.6%	52.5%	10,408	33,045	35.0%	95.0%	53.8%	8,858
シンガポール事業	14,153	14.9%	40.9%	2,140	13,085	13.9%	92.5%	37.9%	1,235
ランシノ事業	16,917	17.8%	52.9%	1,154	18,480	19.6%	109.2%	54.9%	1,453
セグメント間取引消去	▲7,248	▲7.6%	—	—	▲7,016	▲7.4%	—	—	—

▼【参考】日本事業の主な内訳（旧セグメント区分での試算）

単位：百万円	22/12期 実績				23/12期 実績				
	売上高	構成比	総利益率	セグメント利益	売上高	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
ベビーケア	25,287	—	36.8%	1,787	26,238	—	103.8%	38.2%	2,278
子育て支援	3,444	—	15.8%	199	3,447	—	100.1%	15.9%	208
ヘルスケア・介護	5,062	—	30.9%	497	5,005	—	98.9%	31.1%	464

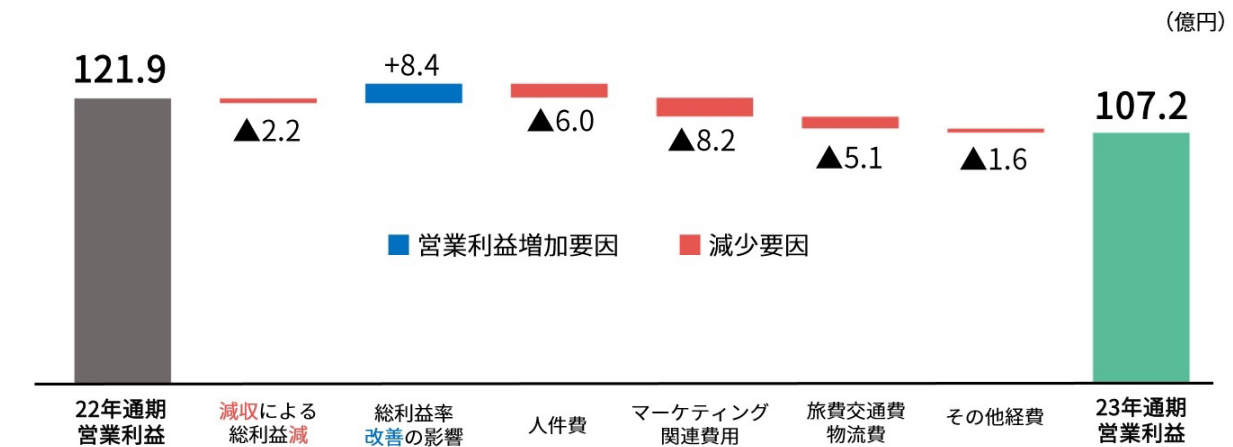
5

次に事業別です。

日本事業とランシノ事業が前期比で増収増益となりました。日本事業の売上高は前期比 101.5%と数年ぶりの通期で前期比伸長となりました。その中でもベビーケアの売上高は同 103.8%と好調でした。また、ランシノ事業の売上高も同 109.2%と好調に推移しました。

23/12期 連結営業利益 前期比増減要因

総利益率は改善（日本での商品価格改定、ランシノ海上運賃の低下など）の一方、販管費は人件費、リオープンに伴う物流費、販促費用等の増加もあり、通期での営業利益は前期比▲14億円



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

6

営業利益の前期割れ要因は、主にリオープンに伴う積極的な販管費の使用によるものです。

減収による総利益額の減少があった一方で、総利益率の改善により総利益額は前期比で増加しました。ただ、販管費の中で人件費、マーケティング関連費用などが増加しました。マーケティング関連費用は、コロナ禍明けで各国での販促活動が再開されたことによる増加、またグループ全体で社員の移動や出張も再開した事で旅費交通費も増加しました。

23/12期 連結貸借対照表（ハイライト）

全社的な取り組みもあり、たな卸資産は対前期末で減少

単位：百万円	22/12期 期末	23/12期 期末			
	実績	実績	前期末差	前期末比	試算：前期末差 (為替影響除外)
現金及び預金	34,283	34,357	+74	100.2%	▲1,277
受取手形及び売掛金	15,975	14,412	▲ 1,563	90.2%	▲2,087
たな卸資産	15,318	13,535	▲ 1,783	88.4%	▲2,398
支払手形及び買掛金	5,066	3,643	▲ 1,423	71.9%	▲1,517
電子記録債務	1,542	1,365	▲ 177	88.5%	▲177
借入金	—	76	+76	—	+76
純資産	79,952	81,087	+1,135	101.4%	▲1,164
総資産	101,733	100,440	▲ 1,293	98.7%	▲4,838
自己資本比率	75.4%	77.2%	—	—	—

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

7

連結 BS です。前期末との比較では現預金が若干増加しましたが、これは為替影響が大きく、為替影響を除外すると、現預金は 12 億円ほど減少しました。

また、たな卸資産は約 17 億円ほど減らすことができました。為替影響を除外した、たな卸資産の減少額は約 24 億円となり、この部分は評価できていると思っています。

23/12期 事業別サマリ

*売上高：現地通貨ベースでのセルイン

日本 事業

2月および9月の価格改定に加え販促活動強化も貢献し、増収増益で終了

- ・ベビーケアの累計売上高は前期比+4%で終了
- ・哺乳器・乳首、スキンケアの売上高は前期比で伸長。ウェットティッシュ等の消耗品も好調に推移
- ・8月より発売を開始した電動鼻吸い器「SHUPOT シュポット」が好調。高単価な「育児家電カテゴリ」の伸長ドライバーとして貢献
- ・ベビーケアの総利益率は累計で前期比+1.4pt改善。商品価格改定が貢献
- ・ヘルスケア・介護は2月および9月の商品価格改定の実施や、重点商品の販売を推進
- ・訪日外客数は増加傾向も、下期のALPS処理水の影響もありインバウンド需要は減少傾向

新規領域：育児家電
電動鼻吸い器、哺乳びん除菌・乾燥器など
高単価商品の需要は拡大



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

ブランド：コミュニケーション
オウンドメディアでのコンテンツ拡充



イベント：#ちいさな産声サポートプロジェクト展
11月17日の世界早産児デーに合わせて開催



▲早産児についての認知向上が目的。「知る、体験する、参加する」をコンセプトに、一般のお客様や大手メディアなど、2日間で約700名の方が参加

8

事業別の状況について説明します。まず、日本事業です。

日本事業は、増収増益で終了しました。ベビーケアは哺乳びん等の価格改定によりコスト増の吸収、収益性の改善に大きく貢献し、基幹商品である哺乳器・乳首、スキンケアの売上は前年比で伸長しました。そのほかウェットティッシュ等も順調に推移いたしました。

ベビーケアでは、8月より発売した電動鼻吸い器の売れ行きが好調で、大きく業績に貢献したと言えます。また、哺乳びんスチーム除菌・乾燥器など1万円を超える製品の販売が伸び、ベビーケアの業績回復に貢献しております。

また、インバウンドについてはALPS 処理水の影響もあり、特に下期にかけてインバウンド需要は大きく減少しました。

23/12期 事業別サマリ

*売上高：現地通貨ベースでのセルイン

中国 事業

ALPS処理水の影響などもあり、第4四半期で売上および利益は大幅減少

- ・ 中国本土の累計売上高（中国元）は前期比▲11%で終了。第4四半期単独は同▲43%と大幅な前期割れ
- ・ 哺乳器・乳首の累計売上高は前期比+11%。「ももの葉」シリーズなどで日本製のイメージが強いベビースキンケアは前期比▲20%。第4四半期単独はKOLや販促活動の停止によるブランド露出減、消費者の買い控えの影響等がほぼ全てのカテゴリで見られた
- ・ エイジアップ商品（自然離乳シリーズやキッズ向けスキンケア）は積極的な販促を実施し、普及を促進
- ・ 中国事業の累計総利益率（日本円）は、減収の中でも哺乳器・乳首の伸長が貢献し前期比+1.3pt改善
- ・ セルアウトは累計で前期比▲7%。ECは▲4%、オフラインは同▲15%。新規チャネルであるTiktok、Pinduoduoは同+50%以上の伸長も、大手プラットフォームは前期割れ。累計でのEC比率は72%

新規領域：エイジアップ商品
オフライン・ECともに販売拡大中



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

23年下期 新商品
ドリンキングカップ新シリーズなど



ブランド：コミュニケーション
Tiktokなどでのライブ配信など



9

中国事業は、減収減益で終了となりました。

第3四半期までの中国本土は悪くはなかったのですが、第4四半期で大きく減速しました。第4四半期単独ではALPS処理水の影響を大きく受け、売上高が前期比マイナス43%となりました。

商品カテゴリ別では、哺乳器・乳首は好調に推移しまして、前期比プラス11%伸長しました。一方、ももの葉シリーズに代表されるベビースキンケアは日本製のイメージも強いため、ALPS処理水の影響を大きく受け、売上高も同マイナス20%落ち込みました。有力なKOLが日本ブランドとの協働を避けた事や、各種販促活動が停止した事によりブランド露出が減少したことに加え、お客様の日本ブランドを買い控えも見られたことで、売上が大きく減少しました。

また、「新規領域」として展開を始めているエイジアップ商品は販売を伸ばしています。

Eコマースの販売比率は72%で、なかでもPinduoduoやTiktokなど新興チャネルでの売上高は伸長しました。

23/12期 事業別サマリ

*売上高：現地通貨ベースでのセルイン

シンガポール事業

前年セルイン伸長の反動により減収減益も、流通在庫削減に注力

- ・ 累計売上高*はインド国内が前期比▲20%、マレーシア同▲6%、インドネシア同▲9%、中東▲27%
- ・ 累計セルアウトはインド、オーストラリア、タイで前期比伸長。哺乳器・乳首の伸長が貢献
- ・ 基幹商品（哺乳器・乳首、スキンケア）の販売強化を継続。広口哺乳器の価値訴求、Natural Botanical スキンケアはブランド認知と店頭露出（EC・オフライン）の強化に注力
- ・ 主要市場は24年1Q末までに在庫水準平常化を見込む
- ・ アフリカ市場開拓のための現地法人を設立（12月）
- ・ シンガポール事業の累計総利益率（日本円）は、販売会社および工場の減収などにより前期比▲3.0pt悪化

基幹商品強化：広口タイプ哺乳器
オフライン・ECともに販売強化中



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

基幹商品強化：ベビースキンケア
Natural Botanical スキンケアの露出増、販促強化



ブランド：コミュニケーション
SNS強化や病産院活動の推進



10

シンガポール事業は減収減益で終了しました。

当事業が管轄する東南アジアの主要国では、22年にコロナ禍が明け、代理店や小売店など流通側も積極的に商品の仕入れを再開したのですが、市場の回復が想定よりも緩やかだったこともあって流通在庫過多の状況になり、23年は流通在庫の削減に注力しました。セルアウト増加施策を進めたことで、24年の第1四半期終了頃には、主要国はほぼ通常の流通在庫水準に戻ると見込んでおります。

シンガポール事業が取り組む「新規領域」としては、昨年12月にケニアに現地法人を設立し、将来のアフリカ市場の攻略に向けて準備を始めています。

23/12期 事業別サマリ

*売上高：現地通貨ベースでのセルイン

ランシノ 事業

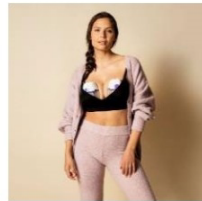
北米は前期割れも欧州は伸長。海上輸送費の低下による利益改善も追い風となり増収増益

- ・ランシノグループの累計売上高（USドル）は前期比+2%。北米は消耗品の市場競争激化や特需の反動減などにより同▲5%も、欧州（ドイツ、UK、フランス）は主力商品の乳首クリームなどを中心に売上高伸長
- ・「哺乳器・乳首」は、母乳育児に最適な哺乳器としての消費者認知が拡大し、北米および欧州で伸長
- ・「産前・産後ケア」商品の累計売上高は前期比+70%超の伸長。北米の他、欧州市場でも販売伸長、新規領域としての成長余地は依然大きい
- ・さく乳器は「Wearable Breast Pump」の認知拡大および販売強化策を積極的に実施
- ・ランシノ事業の累計総利益率（日本円）は、海上運賃（原価要因）の低下もあり前期比+2.0pt改善も、米国内の販売物流費（販管費要因）は高騰継続

23年下期 新商品
Wearable Breast Pump（北米）



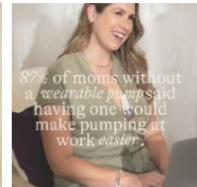
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential



新規領域：産前・産後ケア
23年は欧州でも販売伸長



ブランド：コミュニケーション
SNSでの情報発信を強化



11

ランシノ事業は増収増益で終了しました。

ランシノ事業は過去5年間を見てもCAGRで+5%以上と、コロナ禍でも安定して成長している事業です。とりわけ今期は哺乳器・乳首の販売が伸長し、ランシノ事業の売上高の7%を超える比率まで成長しました。

また、「新規領域」として展開している産前・産後ケアの売上が前期比でプラス70%以上伸長しまして、ランシノ事業の売上高の6%強の構成比となっています。

コロナ禍で急激に高騰した海上運賃はコロナ禍前ほどの水準に戻りつつあり、それが収益性の改善にもつながりました。

23/12期 ESG・サステナビリティ

ESG

「存在意義」の実現に向け、社会との価値共創の取り組みを積極的に推進

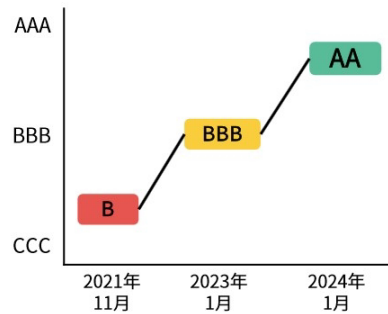
- ・ 2024年1月のMSCI ESGレーティングにおいて、初の「AA」評価を獲得
- ・ 日本全国の中学生に向けたピジョンの教育プログラム「赤ちゃんを知る授業～赤ちゃんにやさしい未来のために～」が、文部科学省主催令和5年度「青少年の体験活動推進企業表彰」 奨励賞を受賞

ピジョングループの存在意義



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

MSCIによる評価推移



中学生に赤ちゃんへの興味・関心を持ってもらうための教育プログラムを提供（日本）



12

ESG・サステナビリティです。

当社の ESG・サステナビリティへの取り組みとその情報開示を進めたことで、MSCI による ESG レーティングが BBB から AA に上がりました。

また、当社が日本で行っている中学生に向けた「赤ちゃんを知る授業」の取り組みが、文部科学省主催の「青少年の体験活動推進企業表彰」の奨励賞を受賞しました。これは当社の将来のブランド価値を高めていくという意味でも、重要な活動だと考えています。

8 次中期経営計画の進捗状況：初年度取り組みの成果

中計初年度は日本事業、ランシノ事業は想定通りの進捗。中国事業、シンガポール事業の業績は当初計画を下回ったものの、基本戦略に基づいた活動は各事業で着実に成果を上げる

ブランド戦略

- ・「存在意義」の実現に向けた活動をグローバルで推進
- ・赤ちゃんにやさしい未来像ワークショップの開催（社内）
- ・4年連続で「Best Japan Brands」に選定

商品戦略

- ・既存領域：哺乳器・乳首はグループで売上高伸長
- ・新規領域：各事業で新規カテゴリーの発売、商品ラインアップ拡充（育児家電、エイジアップ、女性ケア）

地域戦略

- ・日本事業は価格改定による収益性改善を達成
- ・アフリカ市場進出のためのケニア自社オフィス設立

2023年
新規領域の売上高

約30億円超



育児家電



エイジアップ



女性ケア

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

13

23/12 期を初年度とする 8 次中期経営計画の取り組みの成果です。定量面ではグループ全体としては想定以下で終了しましたが、日本事業、ランシノ事業の業績は想定通り進捗しました。定性面では、基本戦略に基づいた活動が各事業で成果を上げています。

まずブランド戦略に関しては、当社が掲げる「赤ちゃんにやさしい未来像」のワークショップをグループの全拠点で実施しました。このような社内のブランディング活動を充実させる事により、グループ社員の「存在意義」への共感もさらに高まっています。そのほか、4 年連続で Best Japan Brands に選定されました。

商品戦略では、基幹商品である哺乳器・乳首は、グループ全体で売上高は伸長いたしました。また新規領域としての育児家電、エイジアップ商品、女性ケア商品の育成は想定通り順調に進んでいます。中計初年度の新規領域の売上高は 30 億円以上の規模に成長しました。

地域戦略に関しては、シンガポール事業においてケニアに現地法人を設立した事や、日本事業で実施した商品価格の価格改定による収益性の改善などが、取り組みの成果として挙げられます。

24/12期 業績見通し（グループ連結）

8 次中計の基本戦略をベースに、引き続きグローバルで既存領域強化、新規領域拡大に取り組む中国事業の売上高の回復を最重要テーマに成長投資を徹底的に投下し、増収増益を目指す

単位：百万円	23/12期		24/12期		
	実績	構成比	業績見通し	構成比	前期比
売上高	94,461	100.0%	101,000	100.0%	106.9%
売上原価	49,008	51.9%	50,200	49.7%	102.4%
売上総利益	45,452	48.1%	50,800	50.3%	111.8%
販管費	34,726	36.8%	39,400	39.0%	113.5%
営業利益	10,726	11.4%	11,400	11.3%	106.3%
経常利益	11,522	12.2%	11,400*	11.3%	98.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	7,423	7.9%	7,600	7.5%	102.4%

*助成金収入等は含まない

【為替レート】 24/12期 計画：1ドル135.00円 1元19.50円
23/12期 実績：1ドル140.58円 1元19.83円

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

15

24 年 12 月期の業績見通しになります。

売上高は 1,010 億円（前期比 106.9%）、営業利益は 114 億円（同 106.3%）、営業利益率は 11.3%を計画しています。今年は中国事業における売上高の回復を最優先とし、思い切った販促費の投入を行っていくため、営業利益率は前期よりも 0.1pt 下がる見通しとしています。

24/12期 業績見通し（事業別）

単位：百万円	23/12期 実績				24/12期 業績見通し				
	売上高	構成比	総利益率	セグメント利益	売上高	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
連結計上額	94,461	100.0%	48.1%	10,726	101,000	100.0%	106.9%	50.3%	11,400
日本事業	36,865	39.0%	33.7%	2,006	36,440	36.1%	98.8%	35.1%	2,450
中国事業	33,045	35.0%	53.8%	8,858	37,700	37.3%	114.1%	57.0%	9,900
シンガポール事業	13,085	13.9%	37.9%	1,235	14,000	13.9%	107.0%	37.1%	1,350
ランシノ事業	18,480	19.6%	54.9%	1,453	19,400	19.2%	105.0%	58.8%	1,550
セグメント間取引消去	▲7,016	▲7.4%	—	—	▲6,540	▲6.5%	—	—	—

▼【参考】日本事業の主な内訳（旧セグメント区分での試算）

単位：百万円	23/12期 実績				24/12期 業績見通し				
	売上高	構成比	総利益率	セグメント利益	売上高	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
ベビーケア	26,238	—	38.2%	2,278	26,600	—	101.4%	39.4%	2,502
子育て支援	3,447	—	15.9%	208	3,250	—	94.3%	17.1%	200
ヘルスケア・介護	5,005	—	31.1%	464	4,569	—	91.3%	34.2%	377

6

24 年 12 月期の事業別の業績見通しです。

日本事業の売上高は前期比で 98.8%と前期割れになっていますが、これは当社の連結子会社であるピジョン真中の株式譲渡を行う事による売上の減少を見込んでいるものです。日本事業の中のベビーケアの売上高の目標は同 101.4%としています。

中国事業は、前期比でプラス 14.1%伸長させる計画を組んでおります。そのほかシンガポール事業も流通在庫の適正化とともに事業の回復が期待できますので、同プラス 7%の伸長を目標としています。ランシノ事業もコロナ禍の中でさえ成長を続けてきましたが、24 年 12 月期も継続的に伸ばしていく計画としています。

24/12期 事業戦略 日本事業

自社の強み・独自性を活かした新たな価値創造による収益力改善を継続

事業環境：

- 年間出生数は減少想定。インバウンド売上はゼロで計画
- ピジョン真中の株式譲渡により減収想定。営業利益への影響は軽微

既存領域：

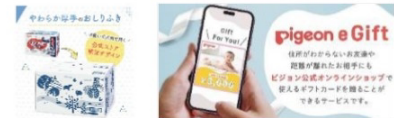
- 哺乳器・乳首、ベビースキンケアで圧倒的No.1のポジションを構築
- 日本初*の150通りのカスタマイズが楽しめる哺乳びん「My母乳実感」を新発売（1月）
- 富士新工場発：濡れた肌にそのまま使える「うるおいミスト乳液」を新発売（2月）

新規領域、ものづくり：

- 育児家電カテゴリの販売強化。日本市場でのランシノ商品の販売開始（下期予定）
- エイジアップ商品のものづくり強化。赤ちゃん研究、哺乳研究の深耕

販売力、コミュニケーション強化

- 自社ECの強化（EC限定品の展開等）
- デジタル・オフライン双方でのお客様コミュニケーション強化



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

*ピジョン調べ

17

24 年 12 月期の各事業の事業戦略です。

日本事業に関しては、今期もインバウンド需要は全く織り込んでいません。

既存領域の哺乳器・乳首、ベビースキンケアで圧倒的 No.1 のポジションを構築するべく、新商品では日本初の 150 通りのカスタマイズができる哺乳びん、「My 母乳実感」を 1 月から発売しています。お客様の好みで自由に色やデザインの組み合わせを変えられる哺乳びんで、非常に好評です。日本だけではなく、中国や東南アジアでもカスタマイズ哺乳びんの展開は考えています。

また、富士工場を昨年竣工し、新工場発の初めての新商品として「うるおいミスト乳液」を 2 月より発売いたします。

さらに、日本のベビーケアでは育児家電が好調に推移していますので、このカテゴリをさらに強化するべく新商品を発売予定です。そのほか、エイジアップ商品の開発強化や EC の強化を継続的に行っていきます。

24/12期 事業戦略 中国事業

中国本土の売上高回復を最優先に成長領域への投資を徹底的に実行
持続的な成長実現のため、トップブランドとして確固たる地位を構築する

事業環境：

- 23年の年間出生数の減少幅は当社想定内（902万人。前年比▲5.6%）
- 23年9月末累計の婚姻数は前年比+4.5%増加（中国民政部）
- ALPS処理水の影響は24年もゼロにはならないが、23年ほど大きくない想定

既存領域：

- 哺乳器・乳首、スキンケアへの成長投資を積極的に実行
哺乳器・乳首は市場シェア50%到達に向け成長戦略を再設計。スキンケアは商品力強化

新規領域、ものづくり：

- 自然離乳シリーズのフル生産、通年販売効果による伸長
- エイジアップ商品拡充や、ローカルニーズを捉えた新商品開発強化

販売力、コミュニケーション強化

- Tiktokや拼多多（Pinduoduo）、小紅書（Redbook）でのブランド露出およびコミュニケーションを集中強化
- 既存ECプラットフォームにおけるマーケティング活動の継続強化
- 地方都市におけるブランド力・販売力強化、オフライン限定商品の拡充

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential



18

次に中国事業です。

中国本土は継続的に出生数が減少していく中で、既存領域ではものづくり強化や商品単価の上昇、また新規領域ではエイジアップなどを育成する事で持続的な成長を目指していきます。

ALPS 処理水の影響は昨年第 4 四半期がもっとも大きかったと考えており、24 年もゼロにはならないとは思いますが、23 年ほどの影響は受けないだろうという見通しです。

既存領域では、引き続き哺乳器・乳首、スキンケアを積極的に拡売していきます。哺乳びんは早急に市場シェア 50%到達を目指したいと思っています。

新規領域としては、23 年 6 月に発売した自然離乳シリーズは生産キャパに制限がありましたが、24 年からはフル生産できるようになりますので、大きく伸長できると見込んでいます。さらにエイジアップ関連も、商品を拡大していく予定です。

販売力およびコミュニケーション強化は、伸びが著しい Tiktok や Pinduoduo と併せて、Redbook での販促を強化していきたいと思っています。

先ほど 24 年のグループ連結の業績見通しでお話しした通り、今年は中国本土の事業回復に向け、成長領域への投資を徹底的に行っていきます。主な使い方は売上比率 7 割を超える E コマースにおいて、昨年できなかった KOL の活用を、新たな方法で行っていきます。また、オンライン上での当社ブランドの露出をさらに高めるために、動画などのコンテンツをさらに拡充し、売上高と市場シェアの回復を達成します。

24/12期 事業戦略 シンガポール事業

在庫水準平常化とともに、哺乳器・乳首、スキンケアに集中し再びの成長軌道に乗る

事業環境：

- 主要国は24年1Q末までに在庫水準平常化を見込む
- 外部売上高は前期比2桁伸長を計画。重点市場はインドネシア、インド、中東、マレーシア、ベトナム

既存領域：

- 哺乳器は広口哺乳器のリブランディング実施で普及を促進。ピジョンブランド公式キャラクターである「ほわぴぴ」も活用
- スキンケアはNatural Botanicalスキンケアの商品ラインアップ拡充、SNSや店頭（EC・オフライン）での露出増による伸長

新規領域、ものづくり：

- 哺乳器・乳首、スキンケアなどを中心にエイジアップ商品や地域限定商品拡充
- アフリカ市場開拓。ケニアでのピジョン商品の販売開始

組織力、オペレーション力の強化

- 域内のものづくり強化、スピードアップのための開発責任者（執行役員）の配置



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

19

シンガポール事業は8次中計で掲げた戦略に変更は無く、哺乳器の広口哺乳器の販売推進とスキンケアカテゴリの育成を継続的に行っていきます。24年1Q末で流通在庫は正常に戻る想定ですので、セルインとセルアウトの両方を同程度で伸長できることが可能になると期待しています。

新規領域としては、中国本土で販売している「自然離乳シリーズ」のようなエイジアップ商品を、シンガポール事業の主要国でも投入していく予定です。また、新規市場のケニアでも24年中にピジョン商品の販売を開始する予定です。

またシンガポール事業の組織として、これまで日本をベースに開発本部長を担当していた執行役員をシンガポール事業本部に配置し、シンガポール事業が管轄するエリアの商品開発を強化していきます。

24/12期 事業戦略 ランシノ事業

既存領域の安定成長、商品カテゴリ拡大によるブランド拡張のための成長投資を継続

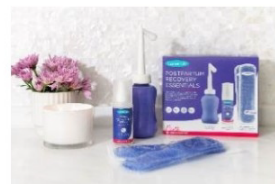
事業環境：

- 北米ではECを中心に安価ブランドの台頭による競争激化も、主力商品群の市場シェアは1位で変動なし
- 欧州各国は外部環境に楽観はできないが、既存・新規領域ともに成長余地は大きい



既存領域：

- 主力の母乳ケアカテゴリは新商品投入などで前期比1桁後半%の伸長を計画
- 近年伸長している哺乳器・乳首は成長投資を増やして成長加速



新規領域、ものづくり：

- 「産前・産後ケア」は新商品、展開地域の拡大などで成長加速
- 新カテゴリでのさらなる新商品投入（妊娠期ケアなど）
- 市場の変化に対応した、より柔軟で機動的なものづくり体制の構築

販売力、コミュニケーション強化

- D2C（Direct to Consumer）強化による大手小売依存のリスク低減、お客様の購買体験の向上



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

20

ランシノ事業です。

まずは主力商品に関しては引き続き No.1 を維持していきたいと思います。昨年発売したウェアラブルさく乳器は、24 年から価格を抑えた新モデルを DME チャンネルにて追加で発売し、市場シェアをさらに高めていきます。

産前・産後ケアはさらに新商品を増やすことで、継続的な成長を期待しています。また、D2C についてはまだ売上規模自体は小さいですが、大手小売企業への依存のリスクを低減し、お客様の購買体験をさらに良いものにするためにも、できるところから強化していきたいと考えています。

24/12期 業績見通し（ハイライト）

単位：百万円	23/12期		24/12期 業績見通し		
	実績	構成比	計画	構成比	前期比
売上高	94,461	100.0%	101,000	100.0%	106.9%
営業利益	10,726	11.4%	11,400	11.3%	106.3%
経常利益	11,522	12.2%	11,400*	11.3%	98.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益	7,423	7.9%	7,600	7.5%	102.4%
純資産	81,087	—	78,512	—	96.8%
総資産	100,440	—	99,816	—	99.4%
EPS（円）	62.06	—	63.54	—	102.4%
BPS（円）	648.73	—	626.37	—	96.6%
ROE **	9.6%	—	10.0%	—	—
ROIC **	9.3%	—	10.0%	—	—

* 助成金収入等は含まない

** 分母は期首・期末平均を使用

【為替レート】 24/12期 計画：1ドル135.00円 1元19.50円
23/12期 実績：1ドル140.58円 1元19.83円

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

21

24 年 12 月期の業績見通しは、先ほどの説明とおりです。

売上高や利益はもちろん、ROE や ROIC などの重要指標も改善していく事を目指します。

株主還元・投資関連

配当の状況	22/12期		23/12期		24/12期	
	中間 (実績)	期末 (実績)	中間 (実績)	期末 (予定)	中間 (予想)	期末 (予想)
1株当たり 配当金 (円)	38	38	38	38	38	38
配当性向	106.1%		122.6%		119.8%	

投資関連指標等（連結） 単位：百万円	22/12期		23/12期		24/12期
	中間 (実績)	通期 (実績)	中間 (実績)	通期 (実績)	通期 (計画)
設備投資額（※1）	2,814	7,259	3,775	6,320	3,950
減価償却費（※2）	2,381	4,947	2,518	5,080	4,600
研究開発費（※3）	1,802	3,792	2,000 (※4)	4,210 (※4)	4,600 (※4)

※1 有形・無形固定資産（長前含）・リース資産含む
 ※3 人件費を含めた研究開発活動にかかる費用の総額

※2 減価償却費（のれん・リース償却含む）
 ※4 計画・実績ともに「ものづくり費用」

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

22

期末配当に関しては、期初の発表から変更なく、1株当たり配当金は38円を予定しています。

来年の配当に関しては、現時点では予想ではありますが、中間・期末のそれぞれの1株当たり配当金は、23年と同額の38円としています。

以上で説明を終わります。

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。

● 2023 年 12 月期の業績および中計初年度の活動に関する質問

【全体】

Q. 8 次中計のテーマである「新規領域」の進捗について教えて欲しい。

A. 「新規領域の探索・育成」は当初の想定以上に好調に推移している。ランシノ事業がリードする産前・産後ケア、中国のエイジアップ商品（キッズスキンケア、哺乳器の自然離乳シリーズ）や日本の育児家電などを合わせると 23 年だけで 30 億円以上の売上高に育っており、24 年以降も各事業で新規領域の商品はさらに拡充していく計画としている。

Q. 当期末のキャッシュポジションや配当性向、また直近の株価推移などを鑑みて、資本政策や株主還元について社内で議論はされているか。

A. このような議論は取締役会等でも頻繁に行っている。例えば配当金以外の還元策についても、その手法や期待される効果等に関する議論を継続的に実施している。また、社内では、持続的成長のために既存・新規領域の両面であらゆる施策を検討しており、それらを実行する際には手元の現預金を有効活用していく。

【日本事業】

Q. 第 4 四半期単独で日本のベビーケアの総利益率が悪化した要因は何か？

A. 主に商品ミックスの悪化。ALPS 処理水の影響により、第 4 四半期単独では特に日本製の「ももの葉シリーズ」の海外需要（主に中国向け）が大きく下がった。本製品はグループとしての利益率も高いため、ももの葉シリーズの需要の大幅減が総利益率悪化につながった。

【中国事業】

Q. 第 4 四半期単独での ALPS 処理水の影響について、具体的にどのような影響があったのか？また、直近で処理水に関する市場の反応は変化しているか。

A. ALPS 処理水の影響として特に大きかったのは「お客様の日本ブランドの買い控え」や「KOL 活動やプロモーション活動の停止」であり、全ての商品カテゴリで影響を受けたが、なかでも哺乳器は低月齢向けの日本製のガラス哺乳びん、ベビースキンケアは人気の「ももの葉シリーズ」を含めて全般的に売上が大きく減少した。

直近の処理水に関する市場の反応として言い切れるものは無いが、現地からの報告を聞く限りでは、処理水影響は第 4 四半期で底打ちし、24 年もゼロにはならないかもしれないが、徐々に小さくなっていくのではないかと考えている。

Q. 第 4 四半期単独で哺乳器・乳首の売上高は前期比でどの程度落ちたか？

A. 第 4 四半期単独では哺乳器・乳首の売上高は前期比 26%の減少だった。

Q. ALPS 処理水の影響を受けて哺乳器・乳首の市場シェアに変化はあったか？

A. 23 年年間の当社の哺乳器・乳首の市場シェア（当社推計）は 41%強。上期から見ると若干下がっているが、4 割以上の市場シェアは維持しているという認識。シェア低下の要因は処理水影響による売上高の減少。

Q. 第 4 四半期単独で総利益率が悪化した要因は何か？

A. 第 4 四半期単独は売上高が前期比で 40%減少した事に加え、特に販売構成比が高く、利益率の最も高い哺乳器・乳首、ベビースキンケアの売上高の減少幅が大きかった事が影響し、総利益率も悪化した。

Q. 23 年末時点での中国本土の流通在庫は適正となっているか？

A. 23 年末時点での中国本土の流通在庫は適正レベルに近いと言える。第 4 四半期単独ではセルアウトの減少幅以上にセルインの減少幅が大きかったが、これは社内システムを活用しダブルイレブンの状況なども日ごとに確認しながら、当社からの出荷を調整して流通在庫をコントロールしていたため。

● 2024 年 12 月期の業績見通し、中計 2 年目以降の見通しに関する質問

【全体】

Q. 第 8 次中計最終年度（2025 年 12 月期）の定量目標に変更は無いか。

A. 中計初年度となる 23 年が計画を下回る結果となった事で、25 年の定量目標達成には厳しさが増している。ただ、24 年の中国事業およびシンガポール事業の回復状況によっては、25 年も当初の目標が射程圏内になる可能性もあるため、現時点では最終年度の定量目標は一旦据え置いている。

Q. 24 年の配当計画についての確度を教えて欲しい。

A. 計画通り業績が伸長すれば、24 年も前期並みの配当は十分可能と見ている。もちろん、もし大型の投資案件等が発生し、事業投資の需要が増した場合などは配当の変動もあり得るという程度。

【日本事業】

Q. 24 年の成長ストーリーを教えて欲しい。

A. 日本事業の本中計での課題は収益性の改善だが、23 年通期の営業利益は 20 億円まで伸長し、すでに 25 年の計画を前倒して達成することができた。24 年はものづくり強化やマーケティングなどに引き続き成長投資を投下し、次期中計でさらに収益性を改善させるための仕込みを行っていく。

【中国事業】

Q. 会社として 24 年の中国本土の出生数の想定に変化はあるか？

A. 当社としては、本中計期間の中国本土の出生数想定は、毎年 5% 減、2025 年に 850 万人と置いている。23 年期中には、出生数 800 万人を下回るという報道も一部あったが、実際の出生数は 902 万人と前期比 5% 程度の減少だった事もあり、当初の想定を据え置く事で問題ないと考えている。直近では 23 年の婚姻数が前期比を超える推移である事や、24 年の「辰年」は中国では縁起の良い干支なので、出生数の下げ止まりに期待したい部分もあるが、どれも一時的な話なので、出生数の減少トレンドは継続する前提で事業活動は行っていく。

Q. 24 年の成長ストーリーを教えて欲しい。

A. 24 年は売上高回復を最優先とし、哺乳器の市場シェア 50% 達成に向けた取り組みや、スキンケアの売上高回復に集中して取り組む。中国本土の売上高は前期比+14%（現地通貨）の計画で、主力製品の哺乳器・乳首は+15%、スキンケアも+10%以上伸ばす計画としている。

そのための成長投資として、昨年より 20 億円ほど販管費を増額し、EC チャネル（既存大手 EC および Tiktok や Redbook（小紅書）などの SNS）を中心にブランド露出強化、マーケティングおよびコミュニケーションコンテンツの強化などに取り組む。特に Tiktok や Redbook は、当社のターゲットであるママの利用者数が他のサービスより多く、23 年にテスト的な取り組み強化を行った際にも非常に高い効果を確認済み。24 年は思い切って投資を増やして確実に業績を回復させていく。

また、当社のお客様カバレッジが未だ限定的な内陸部に関しては、これまで開拓してきたオフライン店舗での販売強化に加え、内陸部に強い EC プラットフォーマーである Pinduoduo との取り組みを一層強化する事で、さらに伸ばしていく。

【シンガポール事業】

Q. 24 年の成長ストーリーを教えてください。

A. シンガポール事業は新規領域の育成よりも、まずは既存領域である哺乳器・乳首、スキンケアの強化が最重点課題であり、24 年は広口哺乳器のリブランディングを行い、ブランド価値を高め販売伸長を図る。スキンケアも未だ構成比は低いが、24 年は Natural Botanical シリーズの新商品の発売などでカテゴリをさらに強化していく。

Q. シンガポール事業が管轄する東南アジア各国、およびインドの事業成長を加速させるために取り組んでいる事はあるか？

A. 出生数ではインド（年間出生数約 2,500 万人）が一番大きいですが、インドや東南アジアの主要国は各市場の成熟度も異なり、事業の成長にはある程度の時間も必要だと考えている。そのような中でも構造改革は積極的に進めており、例えば 24 年にはインド国内の 2 つの当社拠点を 1 か所に集約して効率化を図る。また、当事業全体でヒットするような商品開発の不足を打開すべく、これまで日本で開発本部長を担当していた執行役員を当事業に配置し、商品企画・開発の強化およびスピードアップを図るなど、組織の効率化やものづくり強化を軸に事業成長を加速させていきたい。

【ランシノ事業】

Q. 24 年の成長ストーリーを教えてください。

A. ランシノは、事業環境が大きく変化したコロナ禍でも毎年増収できている。主力製品であるママ向けの母乳育児関連用品の強化に加え、「産前・産後ケア」カテゴリなどの新規領域の育成にも注力してきた事で、既存領域の苦戦を補完できる商品ポートフォリオへと変化している。24 年も引き続き、妊娠期や産後、女性ケアなど多数の新商品を発売する予定であり、「母乳育児」からより広範囲にわたってママの健康を支援するようなブランドへ変化しながら事業成長を図っていく。

Q. 今後の D2C の展開について教えてください。

A. D2C（Direct to Customer）の販売モデルは、まずは欧州地域で開始している。当社がお客さまに直接販売する事によって、より緊密で長期的なお客様との関係を築く事ができると考えている。すでにドイツや UK では前年比 2 ケタで伸長しており、今後も伸長が期待できる。一方、北米ではその国土の広さなどもあり、欧州よりも D2C の拡大はハードルが高いと感じているが、24 年からは小規模に取り組みを開始し、北米のお客様がさらにランシノブランドに満足いただけるような販売体制を構築し、ブランドをより強固なものにしていきたいと考えている。

以上