

2024年12月期 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] 2025年2月14日（金） 16:00 – 17:00

[開催場所] 会場およびウェブ配信

[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	ケヴィン・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

企業理念の更新

私たちは、社員一人ひとりが大切にしている企業理念として「Pigeon Group DNA・Pigeon Way」を設定し、「存在意義」の実現と、持続的な企業価値向上を目指し事業を推進していきます。



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

北澤：本日はお忙しい中、当社決算説明会にご参加いただきありがとうございます。それでは通期決算について説明させていただきます。

まず、当社の企業理念の更新についてです。この度、ピジョングループの更なる飛躍を目指し、「存在意義」の実現に向けた内容となるよう、企業理念を更新しました。Pigeon DNA を Pigeon Group DNA とし、ピジョングループ全社が共通で持つ考え方としてわかりやすくしました。また、より存在意義の実現に向けた内容となるよう、すべての活動における心と行動の拠り所として Spirit を新たに策定しました。私たちは今後も、このピジョンの企業理念を大切にしながら、事業を前進させ、社会になくてはならない存在として持続的な成長を目指します。

24/12期 業績報告 連結PL

7期ぶりの通期計画達成。前期比では円安効果もあり売上高・利益ともに2ケタ伸長を達成
中国本土での徹底的な成長投資により販管費は前期比で大幅に増加も、計画内に収め営業利益は期初計画を達成

単位：百万円	23/12期 通期		24/12期 業績見通し		24/12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	94,461	100.0%	101,000	100.0%	104,171	100.0%	110.3%	103.1%
売上原価	49,008	51.9%	50,200	49.7%	52,799	50.7%	107.7%	105.2%
売上総利益	45,452	48.1%	50,800	50.3%	51,372	49.3%	113.0%	101.1%
販管費	34,726	36.8%	39,400	39.0%	39,233	37.7%	113.0%	99.6%
営業利益	10,726	11.4%	11,400	11.3%	12,139	11.7%	113.2%	106.5%
経常利益	11,522	12.2%	11,400	11.3%	13,282	12.8%	115.3%	116.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	7,423	7.9%	7,600	7.5%	8,371	8.0%	112.8%	110.1%

【為替レート】 24/12期 実績：1ドル151.48円 1元21.04円
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

5

通期のグループ業績です。

売上高は1,041億円、前年同期比110.3%で終了しました。営業利益は121億円、同113%の伸長でした。また、前期比での伸長に加え、期初計画比においても全ての項目で上回る事ができました。営業利益率も、11.3%の期初計画に対して実績は11.7%で終了いたしました。

24/12期 事業別損益

海外の中国事業、シンガポール事業およびランシノ事業は円安効果もあり増収増益
日本事業は減収減益だが、ベビーケアは増収

単位：百万円	23/12期 実績				24/12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	94,461	100.0%	48.1%	10,726	104,171	100.0%	110.3%	49.3%	12,139
日本事業	36,865	39.0%	33.7%	2,006	36,500	35.0%	99.0%	32.8%	1,998
中国事業	33,045	35.0%	53.8%	8,858	39,027	37.5%	118.1%	56.0%	10,066
シンガポール事業	13,085	13.9%	37.9%	1,235	14,277	13.7%	109.1%	40.2%	1,668
ランシノ事業	18,480	19.6%	54.9%	1,453	21,430	20.6%	116.0%	55.1%	1,731
セグメント間取引消去	▲7,016	▲7.4%	—	—	▲7,064	▲6.8%	—	—	—

▼【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 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	26,238	—	38.2%	2,278	26,760	—	102.0%	36.4%	1,989
子育て支援	3,447	—	15.9%	208	3,364	—	97.6%	13.8%	122
ヘルスケア・介護	5,005	—	31.1%	464	4,400	—	87.9%	34.7%	405

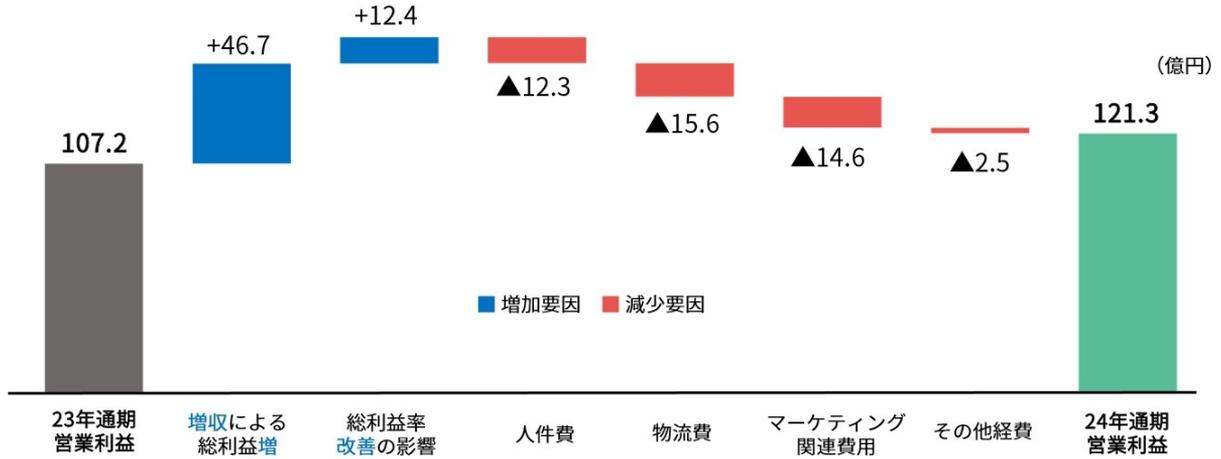
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

6

事業別の業績です。事業別では海外事業の中国、シンガポール、ランシノ事業が増収増益で終了しました。日本事業の売上高は前期比99%で終了しましたが、これは、日本事業の「ヘルスケア・介護」に入っていたビジョン真中(株)の連結除外に伴い、前期比で6億円ほどの減収となったことが大きく影響しています。一方で、日本のベビーケアの売上高は前期比プラス2.0%の増収となっており、日本国内の出生数が減少し続けている中でも、しっかりと取り組みが強化できています。

24/12期 連結営業利益 前期比増減要因

増収による総利益増加の一方で、中国本土での徹底的な成長投資の投下によりマーケティング関連費用が大きく増加
グループ全体では効率的に販管費を使用したことで、営業利益は前期比+14.1億円



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

7

次に連結営業利益の前期比増減要因です。

連結営業利益の増加要因としては、増収による総利益の増加が前期比でプラス46億円、また、総利益率の改善による総利益の増加が同プラス12億円ありました。一方で、販管費の中では特に人件費、物流費、マーケティング関連費用が前期比でそれぞれ12-15億円ほど増加しましたが、グループ全体では効率的に販管費を使用したことで、通期の営業利益は前期比プラス14億円の増加となりました。

24/12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実質減少（増加分は為替影響によるもの）

単位：百万円	23/12期 期末	24/12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	34,357	39,201	+4,843	114.1%	2,316
受取手形及び売掛金	14,412	18,392	+3,979	127.6%	2,826
たな卸資産	13,535	14,012	+476	103.5%	▲499
支払手形及び買掛金	3,643	5,195	+1,552	142.6%	1,277
電子記録債務	1,365	369	▲996	27.0%	▲996
借入金	76	—	▲76	—	—
純資産	81,087	84,607	+3,520	104.3%	▲630
総資産	100,440	108,308	+7,868	107.8%	1,519
自己資本比率	77.2%	74.9%	—	—	—

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

8

B/Sのハイライトです。現金および預金は前期末差で48億円の増加、為替影響を除けば同23億円ほど増加しました。また、たな卸資産は前期末から4.7億円の増加となっておりますが、これも為替による膨らみが大きく、為替影響を除外すると、たな卸資産は前期末よりも5億円程度減少させることができました。

24/12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

ベビーケアの販売は堅調も、ピジョン真中の連結除外や円安による原価高騰などにより減収減益

- ・ ベビーケアの累計売上高は前期比+2.0%。出生数減少の中でも、既存領域の強化と新規カテゴリの育成により売上伸長を達成
- ・ 哺乳器・乳首の累計売上高は前期比+1.3%。23年の複数回にわたる価格改定後も圧倒的な市場シェアを堅持
- ・ ベビースキンケアはALPS処理水の影響を受け、輸出や越境ECなどの海外需要が1年を通して低調に推移
- ・ 新規カテゴリである育児家電がベビーケアの成長に大きく貢献。8月に発売した電動つめやすりの販売も好調に推移
- ・ 12月には日本国内300本限定で、高級洋食器メーカーの鳴海製陶（NARUMI）と共同開発した日本製「母乳実感ボンチャイナ」を発売
- ・ ベビーケアの累計総利益率は、期初から続いた円安の進行による原価高騰等の影響を受け前期比▲1.8pt悪化
- ・ ヘルスケア・介護は、介護サービスを展開するピジョン真中(株)の連結除外の影響等もあり前期比6億円の減収（利益影響は軽微）

新規領域：育児家電

電動鼻吸い器、哺乳びん除菌・乾燥器に続き
8月より「ベビー電動つめやすり」を発売



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

既存領域の強化

ライフスタイルの変化を捉え、既存領域においても
多様な新商品を続々投入



9

ここからは事業別の業績についてご説明します。

日本事業は減収減益でしたが、国内のベビーケアの販売は堅調に推移いたしました。中でも哺乳器・乳首の累計売上高は前期比プラス1.3%増と、2年前に行った価格改定の後も、圧倒的な市場シェアを維持しています。ベビースキンケアに関しては、国内需要は堅調に推移した一方で、23年下期のALPS処理水報道以降、海外需要がほぼ消滅し、24年の海外需要は通年で低調でした。

日本事業での一番大きなトピックとしては、ベビーの新規カテゴリである「育児家電」の売上構成比が、ベビーケアの売上高全体の10%近くまで大きくなってきている事です。日本国内では、夫婦共働きの世帯が全体の70%ぐらいまで高まっていることもあり、ベビー用品においても、利便性の高さや、手間を省けるような商品への関心が非常に高くなっています。

また、12月にはNARUMI社と共同開発したボンチャイナ製の哺乳器を数量限定で発売するなど、色々な角度から、新たな価値のある新商品を積極的に開発しています。

24/12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

ブランド露出とコミュニケーションの徹底強化が奏功し売上高回復。前期比2ケタの増収増益を達成

- 中国本土の累計売上高（中国元）は前期比+11%で終了。第4四半期単独では同+89%と昨年のALPS処理水の影響から着実に回復
- 哺乳器・乳首の累計売上高は、自然離乳シリーズなどの新商品やブランド露出強化の効果もあり前期比+20%超の大幅伸長
- スキンケアの累計売上高は前期比+7%の伸長。昨年同期のALPS処理水影響による売上高の急落から着実な回復を果たす
- ダブルイレブン商戦はEC基幹店を中心に前期比で大幅伸長の中、当社T-mall基幹店は単店として初めてGMV1億円超を達成
- セルアウトは累計で前期比+18%の伸長。ECは同+24%、オフラインは同▲0.3%。累計でのEC比率は77%
- 哺乳器・乳首の市場シェアは昨年のALPS処理水影響によるシェア急落から安定して回復
- 中国事業の累計総利益率（日本円）は、利益率の高い哺乳器・乳首の販売構成比増加により前期比+2.2pt改善。成長投資を大きく増やしたが、累計セグメント利益率は25.8%と依然として高水準を維持



10

次は中国事業です。

24年の中国本土は、23年末にALPS処理水放出報道の影響で急速に落ち込んだ売上高を確実に回復させるために、成長投資を大幅に増やして活動を展開しました。哺乳器を中心にブランド露出とコミュニケーションを徹底的に強化する各種取り組みが奏功し、期初の想定に近い形で売上高を回復させることができました。哺乳器の累計売上高は前期比プラス20%以上伸長したほか、ALPS処理水の影響が特に大きかったスキンケアも同プラス7%伸長することができました。

ダブルイレブンに関しては、詳細なデータは公開されてはおりませんが、市場競争が激化する中においても、当社のブランドの強さに変わりはなく、ECを中心にセルアウトも2ケタ伸長を達成しました。

また、23年末に急落した哺乳器・乳首の市場シェアも、24年は安定した回復を見せ、ALPS処理水報道前の水準に戻ってきています。

24/12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

主要国における哺乳器の広口シフトは本格化。円安の追い風もあり増収増益

- ・ 累計売上高*はインド国内が前期比+6%、マレーシア同+11%、インドネシア同+3%、中東+2%
- ・ 累計セルアウトはオーストラリア、ベトナム、タイで前期比伸長。インド、中東も若干の前期割れだが回復基調
- ・ 主要市場における流通在庫は適正レベルを維持したまま24年度を終了
- ・ 哺乳器・乳首の「SofTouch™」シリーズのブランドリニューアルを推進。中東では「SofTouch™」シリーズで複数の新規販路開拓に成功し、下期は哺乳器の販売が伸長するなど、広口シフトによる高付加価値化は加速
- ・ Natural Botanicalスキンケアの累計売上高は前期比+50%以上の大幅伸長。リージョナル戦略品として育成を継続
- ・ シンガポール事業の累計総利益率（日本円）は、販売会社の販売伸長や円安効果等もあり前期比+2.3pt改善

基幹商品強化：広口タイプ哺乳器
「SofTouch™」シリーズで広口化を加速



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

基幹商品強化：スキンケア
Natural Botanicalスキンケアの露出増、新シリーズ展開



11

次はシンガポール事業です。

主要国ではこの2年ほど、スリムネックタイプの安価な哺乳器から、価格の高い広口タイプの哺乳器へのシフトを最優先課題として取り組んできましたが、その成果がやっと目に見える形で現れてきました。今後、当事業での広口化がさらに進むことで、売上高はもちろんのこと、それ以上に利益額の伸長が期待できると考えています。

また、スキンケアについても、当事業を中心に展開するナチュラル・ボタニカルシリーズの累計売上高は前期比プラス50%伸長するなど、活動強化の取り組みがしっかりと出てきています。

24/12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

北米での新さく乳器の販売伸長が通年で貢献。円安効果もあり前期比2ケタの増収増益を達成

- ・ランシノグループの累計売上高（USドル）は前期比+7.6%
- ・北米の累計売上高は同+8%。母乳保存バッグは特需消滅で前期割れも、さく乳器の新商品（Discreet Duo）が1月より通年で貢献
- ・欧州は主力商品の乳首クリームや、新規領域の産前・産後ケアを中心に売上高伸長。中国本土は消耗品の競争激化もあり低調
- ・ランシノグループの産前・産後ケア商品の累計売上高は、今期も前期比+40%超の伸長。北米や欧州など主要市場で2ケタ伸長を継続
- ・欧米市場でのランシノブランドの哺乳器・乳首の販売を本格化。24年の累計売上高は22年比で1.7倍と急速に成長を実現
- ・新規カテゴリの強化を継続。他ブランドとの協働により、ママ向けの栄養カテゴリ等にも製品ラインアップを拡張
- ・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）が1年を通じて安定的に推移したこともあり前期比で+0.2pt改善

既存領域の強化
母乳関連商品においても新商品を随時投入



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

新規領域：新カテゴリの展開
ブランドの製品ラインナップをさらに拡張



12

ランシノ事業です。当事業は好調な業績が続いており、今年は特にさく乳器が好調でした。

「Discreet Duo」というウェアラブルさく乳器の新商品が売上に大きく貢献し、24年累計ではさく乳器カテゴリがランシノ事業の売上高全体の23%（23年は18%）の構成比を占めるまでになっています。

また、21年の発売開始以来、毎年急速に伸長していた産前・産後ケア用品の売上高は、24年も前期比でプラス40%以上伸びました。北米をはじめ欧州などでも2ケタ伸長を継続しています。

そのほか、マタニティ向けのオーガニックティーなどの新規カテゴリも続々と発売しております。

また、以前問題であった海上運賃の高騰による総利益率の悪化については、24年の海上運賃が通年で安定的に推移した事もあり、総利益率は前期比で若干改善する事が出来ました。

24/12期 ESG・サステナビリティ

サステナビリティ

「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

- ・ピジョングループの人権方針を策定（5月）
- ・日本橋母乳バンク（当社本社1階）の拡張工事を完了（5月）
- ・GPIFが採用する6つのESG指数構成銘柄の全てに選定（6月に「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に新たに選定された）
- ・グループの2025年スコープ1&2 GHG排出量35%削減目標（2018年度比）を前倒し、かつ60%削減を達成
- ・パリ協定が定める温室効果ガスの削減目標Science Based Targetsの短期目標（near-term targets）に関する認定取得に向けて、SBTイニシアチブにコミットメントレターを提出（12月）
- ・MSCI ESGレーティングにおいて2年連続で「AA」評価を獲得（2025年2月）



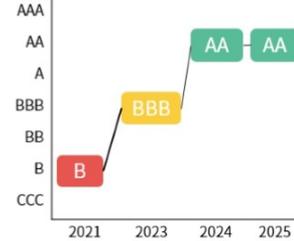
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

「日本橋 母乳バンク」を約2倍※に拡張



※母乳の低温殺菌を行う処置室の施設面積において

MSCIによる評価推移



13

ESG・サステナビリティでは、ピジョングループの人権方針を策定したほか、日本橋母乳バンクの拡張工事の完了、GPIFの採用する6つのESG指数構成銘柄の全てに選定されるなど、ピジョンの「存在意義」の実現に向け各種取り組みを推進しました。

25/12期 業績見通し（グループ連結）

25/12期は第8次中計期間の最終年として、各事業において取り組みの成果を最大限創出し、増収増益および利益率の改善を目指す

単位：百万円	24/12期		25/12期		
	実績	構成比	業績見通し	構成比	前期比
売上高	104,171	100.0%	109,700	100.0%	105.3%
売上原価	52,799	50.7%	55,400	50.5%	104.9%
売上総利益	51,372	49.3%	54,300	49.5%	105.7%
販管費	39,233	37.7%	41,400	37.7%	105.5%
営業利益	12,139	11.7%	12,900	11.8%	106.3%
経常利益	13,282	12.8%	12,900*	11.8%	97.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,371	8.0%	8,400*	7.7%	100.3%

* 助成金収入等は含まない

【為替レート】 25/12期 計画：1ドル147.00円 1元21.00円
24/12期 実績：1ドル151.48円 1元21.04円

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

15

今期のグループでの業績見通しです。売上高は前期比 105.3%、営業利益で同 106.3%の計画としています。また、営業利益率も 11.8%と前期比でプラス 0.1 ポイント改善する事を目指します。

25/12期 業績見通し（グループ連結）

①成長ドライバーは海外事業

引き続き、海外事業がグループの事業成長を牽引
成熟市場である日本国内では安定成長、収益力強化を目指す

売上高成長率（前期比）	
海外	+6.8%
日本国内	+2.4%

海外/国内売上高比率の推移



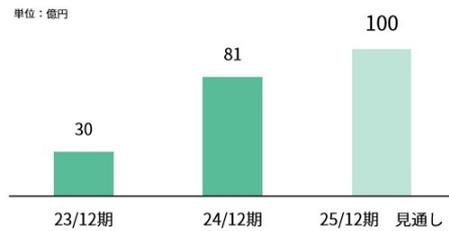
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

②新規領域の売上高目標は100億円

8次中計の重要テーマである「新規領域の育成」は、
当初の2025年度の売上高目標100億円に向け順調に進捗



新規領域の売上高推移



16

25年のグループでの売上高の伸長率は前期比プラス5%ですが、海外事業は同プラス6.8%の伸長を目指します。グループの成長は引き続き海外事業をドライバーとしていきます。

また、25年は8次中計の最終年度に当たります。当初、この中計においては「新規領域の探索および育成」を重要テーマの1つと設定し、最終年度の25年の新規領域の売上高目標を100億円と掲げ、取り組みを進めてきました。この新規領域の育成に関しては、当初の中計通りの進捗を見せており、25年で100億円の売上高達成をめざして、引き続き取り組んでまいります。

25/12期 業績見通し（事業別）

単位：百万円	24/12期 実績				25/12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	104,171	100.0%	49.3%	12,139	109,700	100.0%	105.3%	49.6%	12,900
日本事業	36,500	35.0%	32.8%	1,998	36,900	33.6%	101.1%	34.6%	2,009
中国事業	39,027	37.5%	56.0%	10,066	42,500	38.7%	108.9%	56.7%	11,000
シンガポール事業	14,277	13.7%	40.2%	1,668	15,100	13.8%	105.8%	39.7%	1,700
ランシノ事業	21,430	20.6%	55.1%	1,731	23,600	21.5%	110.1%	55.5%	1,910
セグメント間取引消去	▲7,064	▲6.8%	—	—	▲8,400	▲7.7%	—	—	—

▼【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	24/12期 実績				25/12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	26,760	—	36.4%	1,989	27,700	—	103.5%	37.6%	2,100
子育て支援	3,364	—	13.8%	122	3,300	—	98.1%	15.9%	170
ヘルスケア・介護	4,400	—	34.7%	405	4,450	—	101.1%	35.8%	380

事業別の業績見通しです。

日本は微増、海外事業を中心に伸長していく見通しです。日本のベビーケアの売上高は前期比103.5%と、好調な育児家電や近年強化しているベビーフード等での伸長を目指します。

それでも日本事業の売上高が前期比101.1%と伸長が小幅になるのは、ヘルスケア・介護に入っていたピジョン真中(株)を譲渡したのが昨年4月だったこともあり、昨年実績の中に、ピジョン真中の第1四半期分の売上高（約2億円）が残っているためです。

今後の取り組み 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推進

事業環境認識：

- ・ 24年の出生数は初の70万人割れ*。25年も出生数は減少の想定
- ・ 夫婦共働き世帯は7割超*。1世帯当たりの可処分所得の増加や、ライフスタイル・育児ニーズの変化は当社にとっては新たな市場機会となる

既存領域：

- ・ 魅力ある新商品の継続的な投入による競争力向上（哺乳器・乳首、スキンケア、ベビーフード、消耗品など）
- ・ 収益力強化のための商品ポートフォリオおよび価格設定の見直し

新規領域、ものづくり：

- ・ エイジアップ商品を本格的に販売開始（25年2月発売：2歳から使えるぷちキッズヘアケアシリーズ）
- ・ 日本でのランシノブランドの販売や、新規ビジネス創造による新たな成長機会の創出を目指すため新規事業の推進に特化した部署を新設

販売力、コミュニケーション強化

- ・ ECチャネルへの成長投資（EC限定品、公式オンラインショップ、配送サービスの強化など）
- ・ 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、営業力の強化



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

*ビジョン調べ

18

事業別の今後の取り組みについてです。

日本事業においては、24年の出生数は70万人を割れましたが、25年はさらに減ると予想しています。ただ、出生数が減少する中でも、世帯当たりの可処分所得の増加や新たな育児ニーズの創出によって、日本の業績を維持、微増させていきたいと考えています。

既存領域に関しては、日本市場での主力商品である哺乳器・乳首、スキンケア、ベビーフード、消耗品において新商品の継続的な投入を行っていきます。また、収益力強化のための商品ポートフォリオおよび価格設定の見直しを行っていきます。

そのほか、エイジアップ商品を日本でも本格的に展開していきます。直近では2月から、2歳から使えるぷちキッズヘアケアシリーズを発売いたしました。さらに、日本でのランシノブランドの販売も積極的に行っていきます。

また、現状ではEC比率はあまり高くない日本市場ではありますが、グローバル市場を見れば今後拡大していくことは明確なので、日本のECチャネルもさらに強化していきます。

今後の取り組み 中国事業

基幹商品である哺乳器・乳首、スキンケアへの徹底的な成長投資を継続し、売上・利益ともに安定成長を目指す

事業環境認識：

- 中国本土の24年の出生数は954万人*（前年比+6%）。25年は再び減少する想定



既存領域：

- 哺乳器・乳首は市場シェア50%獲得に向け、トップブランドとしての地位をさらに高めるべくブランド力・商品力を強化
- ベビースキンケアはベーシックシリーズ刷新およびラインアップ整理による「選択と集中」の実行
- 収益力強化のための商品ポートフォリオおよび価格設定の見直し



新規領域、ものづくり：

- 自然離乳シリーズ（高月齢の赤ちゃん向け）のさらなる拡販によるLTV拡大
- エイジアップ商品におけるスター商品の育成（キッズスキンケア、ドリンクングカップなど）
- 年50SKU以上の新商品投入によるブランドの鮮度アップ

販売力、コミュニケーション強化

- 主力ECチャネルや抖音（Tiktok）、小紅書（Redbook）でのブランド露出およびコミュニケーションの強化を継続



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

*ビジョン調べ

19

中国事業です。

中国本土の昨年の出生数は、辰年効果が本当にあったかは不明ですが、前期比プラス6%ほど増加したようです。ただ、当社としては、今年の出生数はまた減少に転じるだろう見ています。そのような市場環境の中で、引き続き哺乳器・乳首の市場シェア50%到達を一つのマイルストーンとして、業績伸長を目指します。

また、今年はベビースキンケアの主力シリーズであるベーシックシリーズや、キッズスキンケアのリニューアルも予定しており、ALPS 処理水報道以降、苦戦が続いていたスキンケア製品のイメージ刷新を図っていきます。

今後の取り組み シンガポール事業

基幹商品である哺乳器・乳首、スキンケアを核とした事業規模の拡大を最優先に取り組む

事業環境認識：

- 抱える出生数としては最も市場機会が大きい。その中でも重点市場はインド（年間出生数約2,300万人）とインドネシア（同約450万人）
- 25年12月期の外部売上高は、全ての主要国で前期比2ケタ伸長を計画

既存領域：

- 哺乳器は広口哺乳器の「SofTouch™」シリーズへの成長投資の集中投下により販売数量・金額の伸長を目指す
- スキンケアはNatural Botanicalシリーズの強化。新規顧客獲得のための各種施策の実行に成長投資を投下



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競争力のある商品、地域限定商品をさらに拡充
- マレーシア等で販売が伸長している口腔ケアカテゴリを事業全体で強化し、「赤ちゃんの口腔ケア」市場で成長
- 新規市場の育成（ケニアなど）

組織力、オペレーション力の強化

- 上位中間層〜プレミアム層をターゲットとした域内のものづくり強化



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

20

シンガポール事業では、引き続きスリムネック哺乳器から広口哺乳器へのシフトを推進していきます。24年にある程度の成果が見えてきたので、25年も哺乳器・乳首への成長投資により、広口化をさらにスピードアップできると考えています。

また、昨年好調だったナチュラル・ボタニカルシリーズを引き続き強化していくほか、ベビー用の歯ブラシなどの口腔ケア商品にも注力していきます。これは、マレーシアで試験的に開始したデンタルクリニックでの当社のベビー口腔ケア商品の販売や、専門家との共同での赤ちゃんの口腔ケアの啓発活動が非常に上手く展開できており、この活動を当事業の管轄市場全体に水平展開していきます。

今後の取り組み ランシノ事業

既存領域は「さく乳器」、新規領域は「哺乳器・乳首」の本格展開により力強い成長を目指す

事業環境認識：

- ・（北米）ECを中心に安価な中国ブランドが台頭。市場競争はさらに激化も主力商品のトップシェアは維持
- ・（欧州）各国の市場環境も楽観視はできないが、既存・新規領域ともに成長余地は大きい
- ・アメリカの今後の政策動向による当事業への影響は非常に不透明



既存領域：

- ・主力の母乳ケアカテゴリは新商品投入やブランディング強化などにより安定成長、トップブランドとしての地位を確立
- ・さく乳器はDiscreet Duoの販売伸長に加え、幅広いニーズに応えるべく商品ラインアップの大幅強化を実施



新規領域、ものづくり：

- ・欧米市場での哺乳器・乳首市場攻略に向け成長投資を拡大。ビジョンのアセットを最大限活用し、2030年に北米市場で市場シェア3位の哺乳器・乳首ブランドになる事を目指す
- ・HotTea MamaやKindred Bravellyなど外部の戦略的パートナーとの協働機会を探索し、新規領域の開発を推進



販売力、コミュニケーション強化

- ・中国市場の再成長に向けたビジネスモデルの見直し

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

21

最後にランシノ事業です。

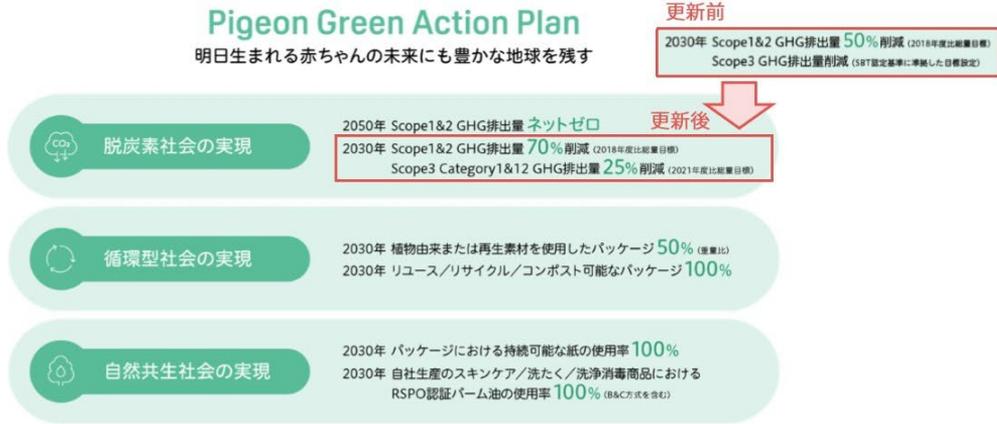
24年に引き続き、ウェアラブルさく乳器の「Discreet Duo」の販売をさらに拡大させていくことに加え、既存領域である母乳ケアカテゴリや新規領域の新商品を続々と投入していく予定です。

また、25年から、ランシノ事業での哺乳器・乳首の販売を本格的に注力していきます。中心となるのは北米市場で、ランシノは2030年に北米第3位の哺乳器・乳首ブランドになることを目指していきます。

また、地域別には、中国市場におけるランシノの販売が長年苦戦している事もあり、25年は再成長に向けたビジネスモデルの見直しを行っていく予定です。

今後の取り組み ESG・サステナビリティ

Pigeon Green Action Plan：GHG排出量削減目標値を更新（2030年目標をSBT申請に向けて上方修正）



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

22

サステナビリティ関連では、Pigeon Green Action Plan で掲げた GHG 排出量の目標値を前倒しし、引き続き取り組みを強化していきます。

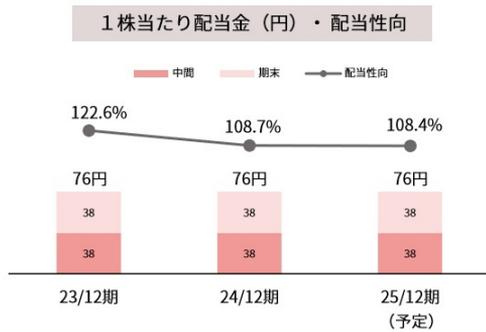
株主還元・投資関連

株主還元：

- ・ 8次中計期間の還元方針：連結業績や財務状況のさらなる改善とともに、現在の配当水準を維持した上での安定的かつ継続的な配当を重視
- ・ 2024年12月期の1株当たり年間配当は76円。グループ連結の配当性向は108.7%
- ・ 2025年12月期は、2024年度と同額の1株当たり76円の年間配当を予定

キャッシュアロケーションの優先順位：

1. 事業の成長投資（①既存領域の成長に関わる投資、②新規領域への成長投資（M&Aを含む））を最優先に検討
2. 事業成長と財務のバランス、キャッシュ・フローや株価の状況等を総合的に勘案し、ステークホルダーへの還元を検討



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

投資関連指標（グループ連結）

	23/12期 実績	24/12期 実績	25/12期 計画
設備投資額（※1）	6,320	3,760	4,600
減価償却費（※2）	5,080	4,876	4,500
研究開発関連（※3）	4,210	4,286	4,700

※1 有形・無形固定資産（長前含）・リース資産含む
 ※2 減価償却費（のれん・リース償却含む）
 ※3 計画・実績ともに当社で集計する「ものづくり費用」

23

最後に株主還元、投資関連です。

24年の期末配当に関しては、8次中計期間の株主還元方針に則って、中間期と同額の38円とし、年間76円の配当となります。配当性向はいまだ100%を超えている状態ですが、当社としてはまずは業績伸長による配当性向の低下を目指しています。

また、キャッシュアロケーションの優先順位については、まずは事業の成長投資を最優先に検討し、事業成長と財務のバランス、キャッシュフローや株価の状況を総合的に勘案し、ステークホルダーの皆様への還元を検討してまいります。

私からの説明は以上です。

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。

【全体】

Q. 25年業績見通しについての概要を事業別に教えてほしい。

A. 日本事業は、まず25年の出生数を60万人前半になるだろうという前提で計画を立てている。25年のベビーケアの伸長ドライバーは、主力商品であるスキンケア、ベビーフード、育児家電（ベビーヘルスケア）での新商品。特にスキンケア、ベビーフードについては、エイジアップを新たな成長エリアとし、5歳くらいまでのお子さんを対象にした新商品も積極的に検討していくほか、日本市場でのランシノ商品の販売も拡大していく。日本は出生数が減少する中でも、当社がターゲットとするお客様層を拡大させていくことで、持続的な成長を目指していく。

中国事業は、24年はほぼ想定通りの業績回復を達成できたので、25年は再び成長を実現するための投資を行っていく。中国では毎年、新規チャレンジも含めて数多くの新商品を発売しているが、特に25年の新商品は、スキンケアのベーシックシリーズおよびキッズスキンケアの大幅リニューアル、哺乳器のラインアップ追加など、確実に業績伸長に貢献できるような新商品が多く控えている。これら新商品やリニューアル商品を軸に、しっかりと計画を達成させていきたいと考えている。

シンガポール事業は、引き続き哺乳器・乳首、スキンケアを軸とした成長を目指す。流通在庫問題が解消し、ここ数年取り組んできた哺乳器の高付加価値化（広口モデルへのシフト）の活動は、主力市場の中東エリアを含め確実に成果が見え始めている。25年はそれをさらに加速させるべく、現在進行中のリブランディング活動を一層強化していく。また、スキンケアは、現在注力しているナチュラル・ボタニカルシリーズの販売活動を引き続き強化し、哺乳器に次ぐカテゴリとして育成していく。

ランシノ事業は、既存領域である「母乳育児関連用品」の強化に加え、新規領域のビジネスを全ての展開エリアで積極的に拡大していく。25年は、北米で展開しているDiscreet Duo さく乳器の販売を欧州などのエリアにも拡大していくほか、哺乳器・乳首もランシノとして本格的に注力していく。また、新規領域の産前・産後ケア、マタニティ向けの栄養食品などの商品ポートフォリオも一層拡充し、持続的な成長のための土台作りに取り組んでいく。

Q. アメリカの今後の政治動向が事業に与える影響はどのようなものを想定しているか。

A. 今後のアメリカの政治動向は、当社グループにとってリスクにも機会にもなりうるだろうという認識だが、現時点での先行きは非常に不透明であるため、各事業の25年の業績見通しの中には、アメリカの政治動向の影響は織り込んでいない。当社グループには生産および販売において十分強固なグローバルネットワークがあり、必要に応じて柔軟に対応できると考えている。また、外部環

境がどう変化するかに関わらず、当社ができる最善策は、一つでも多くの素晴らしい商品を開発し、それらを必要としてくれる世界各国のお客様に、しっかりと届けられるように取り組んでいく事だと考えている。

【中国事業】

Q. 4Q 単独（10-12月）での中国本土のセルインおよびセルアウトの前期比はどうだったか。

A. 4Q 単独での中国本土のセルインは前期比プラス 88.6%。セルアウトは同プラス 42.6%。セルアウトの中でも EC は同プラス 44.1%、オフラインは同プラス 33.8%となった。

Q. オフラインのセルアウトが前期並みで終了しているが、底打ち感はあるか。

A. オフラインは昨年の ALPS 処理水報道の影響で 23 年末に大きく販売が落ち込み、24 年はそれが戻ったという意味では下げ止まったとは言えるかもしれない。24 年の取り組みとしてはオフライン限定商品の拡充が下げ止まりに貢献したと見ており、25 年も引き続きオフライン限定商品を追加していく予定。直近ではオンライン比率が 77%ほどまで高まってはいるが、当社としてはオフライン比率をもう少し高く保ちたい気持ちはある。

Q. 24 年末時点の哺乳器・乳首の市場シェアはどのくらいだったか。

A. 24 年末時点での哺乳器・乳首の推定市場シェアは 43%ほどで、23 年末の ALPS 処理水報道によるシェア急落から、1 年を通して安定して回復した。

Q. 25 年業績見通しについて、成長投資の費用感を教えてほしい。

A. 哺乳器・乳首の市場シェア 50%獲得に向けて、25 年も引き続き成長投資は行っていく方針。費用の内容としては 24 年同様、ブランドの露出や商品の価値訴求、新商品のアピールなど、マーケティングやブランディング活動が大きいところ。費用の使い方に関しては、24 年に取り組んできた活動の中で手応えのあったもの、想定ほどの効果が得られなかったものの精査ができており、25 年は昨年以上に効率良く費用を投下できると考えている。それらの取り組みを通じて、25 年の中国事業の営業利益率は、前期比プラス 0.1pt 改善する計画としている。

【日本事業】

Q. 4Q 単独の業績が好調だった要因が何だったか教えてほしい。

A. 日本事業のベビーケアでは、特にアカチャンホンポ、西松屋などのベビー専門店のほか、Amazon などの EC の販売も好調だったことが大きい。商品では「電動鼻吸い器」などの育児家電の販売伸長が貢献した。

【シンガポール事業】

Q. 主要国における EC チャンネルの取り組み状況について教えてほしい。

A. 当事業の主要国の主な販売チャンネルは、まだまだオフラインがメインではあるものの、EC チャンネルでの販売比率は東南アジア各国で高まっており、特にシンガポールでは直近の EC 比率が 21% と顕著に伸びている。東南アジアでは最大手の Lazada の他、各国でそれぞれ EC プラットフォームがあり、EC 市場はかなり白熱している。そのような中で、当社は EC チャンネルの開拓はもちろん、TikTok などの SNS を利用したデジタルマーケティングにも積極的に取り組んでおり、SNS でのブランド認知から EC チャンネルへの集客までのノウハウを各国で蓄積、事業内で共有し EC チャンネルを強化している。

また、インドでは EC に加えて「クイックコマース市場」も拡大しており、クイックコマースチャンネルでの当社の販売も急速に伸びてきていることから、今後さらに注力していく予定。

【ランシノ事業】

Q. 4Q 単独の業績が好調だった要因が何だったか教えてほしい。

A. ランシノ事業では 3Q 後半に、北米および欧州で既存品の配荷拡大や複数の新商品の発売があったため、それらが 4Q の売上高伸長に貢献している。

以上