

2025年12月期決算および第9次中期経営計画 説明会 要旨**【ご留意事項】**

こちらの「説明会要旨」は、説明会での説明部分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] 2026年2月13日（金） 16:00 - 17:30

[登壇者] 8名

代表取締役社長	矢野 亮
取締役専務執行役員 製品&サプライチェーン戦略統括責任者 (CPO/CSCO)	板倉 正
グループ執行役員 経営戦略統括責任者 (CSO)	田窪 伸郎
グループ執行役員 財務戦略統括責任者 (CFO)	新井 崇志
グループ執行役員 人材・サステナビリティ戦略統括責任者 (CHRO)	原 美奈子
グループ執行役員 ブランド戦略統括責任者 (CBO)	仲田 祐介
グループ執行役員 日本事業統括責任者 (CEO)	山口 善三
グループ執行役員 シンガポール事業本部責任者 (CEO)	松島 浩司

Agenda

- | | |
|--------------------------------|-----------|
| 1. 2025年12月期通期 業績報告 | P.3 - 13 |
| 2. 中期経営計画 | |
| 1. 第8次中期経営計画(2023-2025年)の総括と課題 | P.15 - 21 |
| 2. 長期的にありたい姿 | P.22 - 31 |
| 3. 第9次中期経営計画(2026-2028年) | P.32 - 49 |
| 3. 2026年12月期通期 業績見通し | P.50 - 53 |



矢野：本日はお忙しい中、当社決算説明会兼第9次中期経営計画にご参加いただき、誠にありがとうございます。本日のアジェンダとしては、まずは2025年12月期の業績報告をさせていただいたのち、2026年12月期から2028年12月期までの3年間の第9次中計経営計画についてご説明申し上げ、最後に2026年12月期の業績見通しについてお話しします。

1. 2025年12月期通期業績報告



25/12期 業績ハイライト

前期比増収増益。営業利益率改善も着実に進展

- 連結売上高：**増収**

- ・全事業増収
- ・特に中国事業は2ケタ増収

- 営業利益：**増益**

- ・日本・シンガポール事業は+20%超。営業利益率改善は着実に進展

- 親会社に帰属する当期純利益：**増益**

日本事業

哺乳器・乳首以外の商品群も伸長および自社ECチャネルの急成長により増収増益

中国事業

哺乳器・乳首やスキンケアの伸長等により増収増益。販促費は増加も、対応策に着手

シンガポール事業

哺乳器の広口シフト化の進行により増収増益。高収益体制に向けて着実に進歩

ランシノ事業

欧州は好調、北米も哺乳器・乳首の大幅伸長等により堅調に増収。米国関税影響もあり減益

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

4

まず、こちらが2025年12月期の業績ハイライトです。

売上高は増収、営業利益および親会社に帰属する当期純利益はそれぞれ増益となりました。各事業の主要なトピックスも記載しています。

日本事業では、自社ECチャネルを著しく成長させることができたことに加え、新たな柱である「育児家電」が大きく伸長し、増収増益となりました。

中国事業は、哺乳器・乳首やスキンケアへの集中投資を行い、新商品効果もあり増収増益となりました。それに付随して下期にかけて販促費が増加しましたが、課題も明確になったため、今期に向けて費用の削減や効率化などの対応策に着手しています。

シンガポール事業は、これまでの主流だった細口（スリムネック）タイプから、各エリアのニーズに合った高単価・高利益な広口（ワイドネック）タイプの哺乳器へのシフトが進み、収益性が向上しました。確実な進捗が見られており、後ほどご説明させていただきます。

ランシノ事業は、ママ用品に加え、哺乳器・乳首を堅調に増収させることができました。米国での関税影響等により減益となりましたが、欧米市場で哺乳器・乳首を伸ばしていくための確固たる礎が築けた1年でした。

1. 2025年12月期通期 業績報告



25/12期 業績報告 連結PL

前期比増収増益を達成。営業利益率も着実に改善。全社で営業利益も期初計画を達成

(単位：百万円)	24/12期 通期		25/12期 業績見通し		25/12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	104,171	100.0%	109,700	100.0%	109,170	100.0%	104.8%	99.5%
売上原価	52,799	50.7%	55,300	50.4%	54,331	49.8%	102.9%	98.2%
売上総利益	51,372	49.3%	54,400	49.6%	54,839	50.2%	106.7%	100.8%
販管費	39,233	37.7%	41,500	37.8%	41,680	38.2%	106.2%	100.4%
営業利益	12,139	11.7%	12,900	11.8%	13,158	12.1%	108.4%	102.0%
経常利益	13,282	12.8%	12,900	11.8%	13,681	12.5%	103.0%	106.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,371	8.0%	8,400	7.7%	8,570	7.9%	102.4%	102.0%

【為替レート】 25/12期 実績：1ドル149.66円 1元20.82円
 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

5

通期のグループ業績です。

売上高は計画に対し約5億円の未達となりましたが、売上総利益、営業利益に関しては前期を上回る結果となりました。特に営業利益は売上高の伸び率以上に伸長し、営業利益率は前期から改善しました。

1. 2025年12月期通期業績報告



25/12期 事業別損益

全事業で前期比増収。日本のベビーケアも出生減の中で力強い増収。ランシノ事業を除き全て増益

(単位：百万円)	24/12期実績				25/12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	104,171	100.0%	49.3%	12,139	109,170	100.0%	104.8%	50.2%	13,158
日本事業	36,500	35.0%	32.8%	1,998	37,806	34.6%	103.6%	34.8%	2,596
中国事業	39,027	37.5%	56.0%	10,066	42,902	39.3%	109.9%	54.4%	10,496
シンガポール事業	14,277	13.7%	40.2%	1,668	14,920	13.7%	104.5%	42.7%	2,124
ランシノ事業	21,430	20.6%	55.1%	1,731	21,904	20.1%	102.2%	55.6%	1,517
セグメント間取引消去	▲7,064	▲6.8%	—	—	▲8,363	▲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）

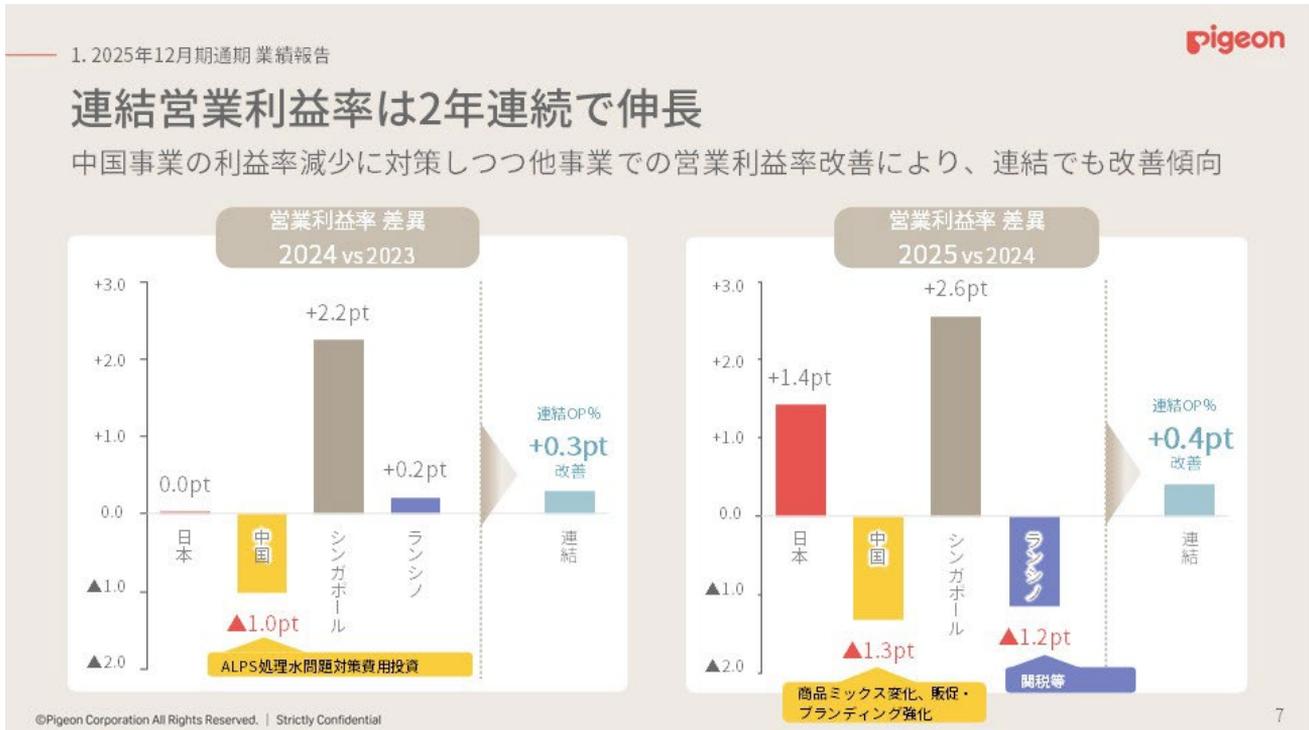
(単位：百万円)	24/12期実績				25/12期実績				
	売上高	構成比	総利益率	セグメント利益	売上高	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
ベビーケア	26,760	—	36.4%	1,989	28,787	—	107.6%	38.7%	2,851
子育て支援	3,364	—	13.8%	122	3,313	—	98.5%	16.0%	91
ヘルスケア・介護	4,400	—	34.7%	405	3,948	—	89.7%	33.5%	230

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

6

こちらは事業別損益です。

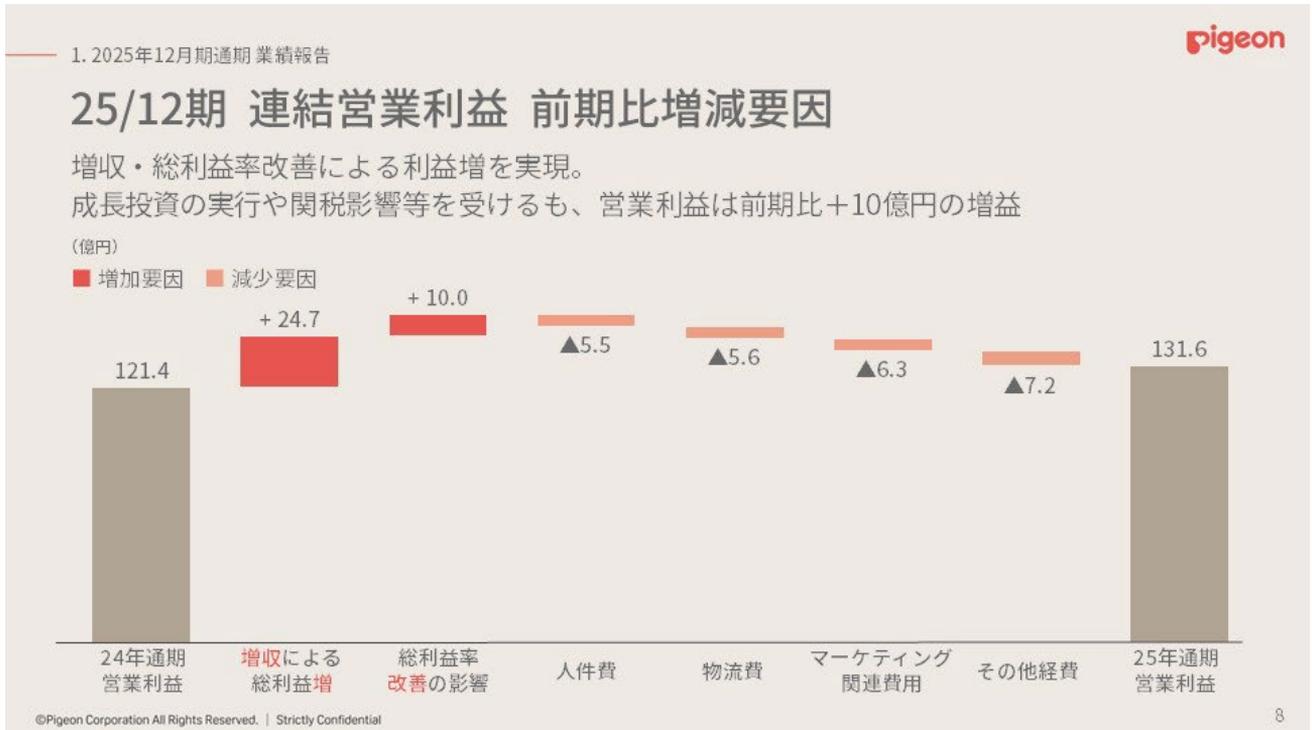
日本事業は子育て支援、ヘルスケア・介護が厳しい状況だった一方、ベビーケアが前期比で約8%伸長しました。中国事業については約10%の売上高伸長となり、シンガポール事業にも哺乳器の広口シフトの進行が単価および利益の向上に寄与しています。ランシノ事業は米国で苦戦したものの事業全体としては売上高も前期を上回ることができ、特に欧州ではほぼ全てのエリアで伸長するという大きな成果がありました。



こちらのスライドでは、連結営業利益率が2年連続で改善したことをお示ししています。

左側のグラフは2024年度と2023年度の営業利益率の実績の差を、事業毎に分解しています。2024年度は、中国本土において前年に発生したALPS処理水影響による売上高急減からの回復に向けた投資を行いました。日本事業やシンガポール事業でしっかりと利益を稼ぐ体制が整ってきました。

右側のグラフは同様に2025年度と2024年度の差分を示しており、中国事業では主に下期における新商品発売に関連した投下費用等もあり、通期で営業利益率は前年比で減少しました。ランシノ事業でも関税影響等により利益率は低下したものの、2024年度同様に日本事業、シンガポール事業が利益基盤として更なる成長をし、グループ連結の営業利益率を改善することができました。



連結営業利益の前期比増減要因です。

人件費、物流費、マーケティング関連費用などの増加がありましたが、増収による総利益の増加と総利益率の改善によりそれら増加分を吸収し、前期比で約10億円の増益を達成しました。

1. 2025年12月期通期業績報告



25/12期 連結貸借対照表 (ハイライト)

たな卸資産は対前期末で増加。今後はモニタリング強化により、効率化・CCC改善を目指す

(単位：百万円)	24/12期 期末	25/12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	39,201	39,609	+408	101.0%	▲875
受取手形及び売掛金	18,392	18,642	+249	101.4%	▲170
たな卸資産	14,012	16,265	+2,252	116.1%	+1,942
支払手形及び買掛金	5,195	5,121	▲74	98.6%	▲191
電子記録債務	369	366	▲3	99.1%	▲3
借入金	—	—	0	—	—
純資産	84,607	85,887	+1,279	101.5%	▲605
総資産	108,308	110,088	+1,780	101.6%	▲644
自己資本比率	74.9%	75.3%	—	—	—

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

9

B/Sのハイライトです。

大きな反省点としては、たな卸資産（在庫）のコントロールがうまくいかなかったことです。特に日本事業での在庫増加が課題となりましたが、すでにモニタリング体制を強化しており、2026年12月期以降は適正化を推進します。

25/12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

哺乳器・乳首以外の商品群も伸長および自社ECチャネルの急成長により増収増益

- ベビーケアの累計売上高は前期比+7.6%と好調。自社ECでの売上高は前期比約+70%の急伸
- 哺乳器・乳首の累計売上高は前期比伸長を継続。
ベブースキンケアは輸出や越境EC等の海外需要が軟調も、「ベビーミルクローション ワセリンin」の貢献等もあり、前期比伸長
- 新規領域の育児家電がベビーケアの成長を牽引、販売構成比は10%超に増加。8月発売のポチットスリムの販売も好調に推移
- ベビーフード・飲み物の累計売上高は、高価格帯の新商品である幼児食（エイジアップ）の好評を中心に前期比で力強く伸長
- 新ブランド「TABOTENZU(タボテンズ)」・「ピジョンキッズ」や、「Lansinoh®」ブランドの本格上陸を発表
- ベビーケアの累計総利益率は、6月実施の価格改定や工場稼働増等が寄与し、前期比+2.3pt改善

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



新規領域（育児家電）、新ブランド

哺乳びん除菌・乾燥器ポチットスリムなどラインアップ拡充
新ブランド（TABOTENZU、ピジョンキッズ）などの発表



事業別サマリです。

日本事業においては、ベビーケアの累計売上高が前期比で約8%伸びる中、自社EC売上高が前期比70%増と急伸しており、お客様に直接商品を届ける体制が確立されつつあります。新規領域である育児家電も順調に成長し、売上構成比で10%を超える柱へと育ちました。哺乳器・乳首での市場シェアを引き続き80%以上継続する中、新ブランド「TABOTENZU（タボテンズ）」やエイジアップ向けの「ピジョンキッズ」を発表し、ランシノブランドの本格展開も開始しました。

1. 2025年12月期通期業績報告

日本事業

中国事業

シンガポール事業

ラシンノ事業



25/12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

哺乳器・乳首やスキンケアの伸長等により増収増益。販促費は増加も、対応策に着手

- 中国本土の累計売上高（中国元）は前期比+6%の成長
- 哺乳器・乳首の累計売上高は、新商品（ディズニーデザイン等）による効果もあり前期比+5.9%の伸長。市場シェアも拡大
- ベビースキンケアは、「ももの葉シリーズ」や新商品「胎脂スキンケアシリーズ」の貢献等もあり、累計売上高は前期比+20%超の大幅伸長
- ダブルイレブン商戦は、競争環境激化の中でもUV、GMVともに前年比で着実に伸長
- セルアウトは累計で前期比+8%（4Q単独でも同+5%）の伸長。ECは同+11%、オフラインは同+1%。累計でのEC比率は78%
- 北米市場におけるピジョンブランドの哺乳器・乳首の累計売上高は、前期比+128%と飛躍的に伸長
- 中国事業の累計総利益率（日本円）は、スキンケアやドリンクカップの成長による販売構成の変化もあり前期比▲1.6pt低下



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

11

中国事業は、哺乳器・乳首の累計売上高は前期比で約6%増、スキンケアは約20%増と伸長しました。ダブルイレブン商戦では、費用対効果を見極めつつ、前年実績をクリアするGMV（流通取引総額）を達成しました。また、中国で培ったECやデジタルマーケティングの知見を活用し、北米におけるピジョンブランドの哺乳器・乳首の販売が前期比で約2倍以上に急成長しています。

1. 2025年12月期通期業績報告

日本事業

中国事業

シンガポール事業

ランジノ事業



25/12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

哺乳器の広口シフト化に注力し増収増益。高収益体制に向けて着実に進歩

- 累計売上高*はマレーシアが前期比+1%、中東は前期並み、インド国内▲1%、インドネシア▲8%。オーストラリアが+50%超の大幅伸長
- 累計セルアウトは中東、インド、オーストラリア、ベトナムで前期比伸長。インドネシアは前期並みに回復
- 哺乳器・乳首は、「SoftTouch™」シリーズのブランドリニューアル効果などもあり、広口哺乳器の販売比率が前期比10pt超の上昇（比率：60%超）。新商品となる初のインド製広口哺乳器「SoftLatch®2.0」も販売好調
- 新規領域のエイジアップ新商品のドリンキングカップ「StarTouch™」は主要国をはじめ配荷エリアの拡大
- Natural Botanicalスキンケアは、前期の新商品「おむつかぶれクリーム」の堅調を中心に累計売上高は前期比伸長
- シンガポール事業の累計総利益率（日本円）は、哺乳器の広口化進行や工場の稼働改善などにより前期比+2.5pt改善

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



基幹商品強化：スキンケア Natural Botanicalスキンケアの露出増



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

12

シンガポール事業では、広口哺乳器へのシフトを強力に推進し、構成比を60%超にまで高めることができました。セルアウトについても、中東、インド、オーストラリア、ベトナムで前期比増となり、インドネシアも前期並みにまで回復しています。

1. 2025年12月期通期業績報告

日本事業

中国事業

シンガポール事業

ランシノ事業



25/12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

欧州は好調、北米も哺乳器・乳首の大幅伸長等により堅調な増収。米国関税影響もあり減益

- ランシノグループの累計売上高は前期比+2.2%
- 北米はさく乳器の苦戦を哺乳器・乳首や主力商品の母乳パッド等の好調でカバーし、累計売上高は前期並みを維持
- 欧州はさく乳器が通年で大きく貢献。加えて、主力商品の乳首クリームや新規領域の産前・産後ケア商品を中心に売上高伸長
- 産前・産後ケア商品の累計売上高は前期比で伸長。ドイツ、ベネルクスを中心に力強い伸長を維持
- 欧米市場におけるランシノブランドの哺乳器・乳首の累計売上高は、前期比+40%超の大幅伸長。顧客評価でも高得点を獲得。サイズ・素材の拡充や他ブランドとの協働などにより、哺乳器・乳首とその周辺商品のラインアップを強化
- ランシノ事業の累計総利益率（日本円）は、米国関税による原価影響の一方、海上運費の低下や販売構成比の改善等により前期比で+0.5pt改善



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

13

ランシノ事業は、厳しい環境下でも売上高は前期比 2%増を確保しました。特筆すべきは哺乳器・乳首で、前期比 40%以上という高い成長率を実現しています。

2-1. 第8次中期経営計画（2023-2025年）の総括と課題



第8次中計 総括

初年度に受けたALPS処理水(中国事業)と在庫調整(シンガポール事業)の影響により
 財務目標は未達に終わるも、**新商品育成、展開エリア拡張により営業利益(率)は2023年で底打ち**



EPS (円)	71.72	62.06	70.00	71.65	86.92
ROE*	11.4%	9.6%	10.5%	10.4%	14.0%以上
ROIC*	10.9%	9.3%	10.3%	10.8%	15.0%以上
PVA* (百万円)	4,617	3,480	4,353	4,948	7,000以上
CCC (日)	119.2	122.9	116.1	126.5	-

ブランド戦略	<ul style="list-style-type: none"> ○ 主力商品母乳実感のシンガポール事業域内でのリブランディングが完了 ○ ビジョンらしい活動を推進 (赤ちゃんを知る授業など)
商品戦略	<ul style="list-style-type: none"> ○ 基幹商品の売上が堅調に推移 ○ 新規領域の売上が目標達成 (100億円)
地域戦略	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本、ランシノは堅調 × 中国はALPS処理水の影響、競争激化により利益率低下 × シンガポールは2022年からの在庫調整と細口タイプ哺乳器の数量減
ESG	<ul style="list-style-type: none"> ○ 非財務KPIは達成 ○ 取り組みの進行、開示の充実等により社外評価は向上

※ ROE：自己資本当期純利益率、分母はいずれも調整前平均
 ※ ROIC：低下資本利益率(NOPAT)低下資本、分母は30.0%、低下資本は調整前平均を使用
 ※ PVA：Pigeon Value Added、経済的付加価値をベースとした独自の業績指標、NOPAT減価コスト(低下資本×WACC)で計算

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

16

当スライドより、中期経営計画の内容についてご説明します。まずは2025年12月期に終了した第8次中計の総括と課題についてです。

第8次中計は、初年度である2023年に中国本土で発生したALPS処理水の影響による風評被害や、シンガポール事業での在庫調整などにより、非常に苦しいスタートとなりました。そのため、中国事業ではまずは売上やシェア回復のための投資を強化しつつも、グループ連結としては営業利益率を2024年年度、2025年度と回復させることができました。しかしながら、当初掲げていた第8次中計最終年度の財務目標は未達となりました。

2-1. 第8次中期経営計画（2023-2025年）の総括と課題



第8次中計の成果② 新規領域の育成

女性ケア、育児家電、ドリンクングカップ等の新規領域が順調に成長



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

18

次の成果としては、女性ケア、育児家電、エイジアップ商品などの新規領域の売上高は、目標の100億円を超え、110億円に達しました。

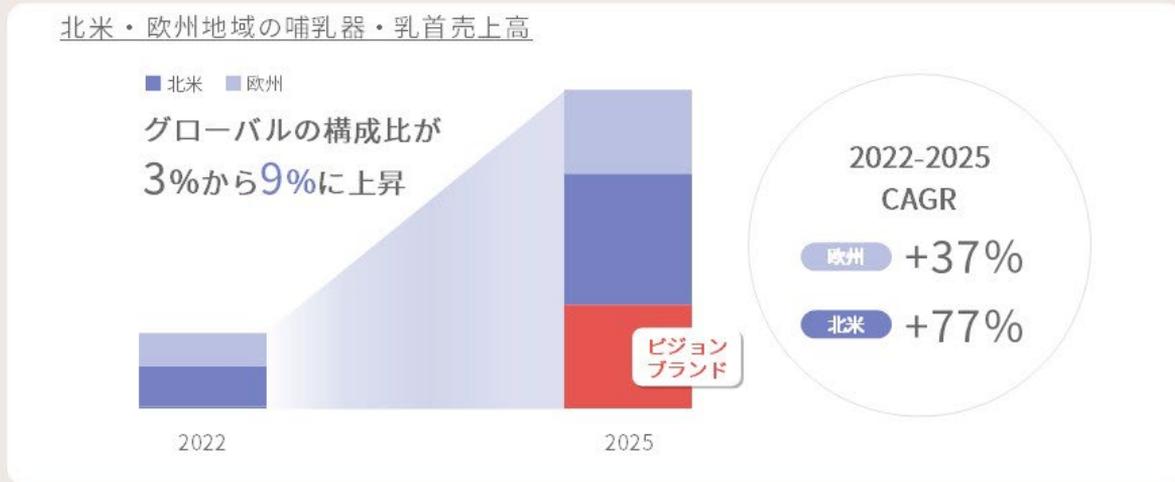
右側にお示しのとおり、この3か年でそれぞれ高い売上高CAGRを達成することができました。

2-1. 第8次中期経営計画（2023-2025年）の総括と課題



第8次中計の成果③ 展開エリアの拡張

北米と欧州の哺乳器・乳首の売上が4倍に伸長し、グローバルの構成比が3%から9%に上昇



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

19

三つ目の成果が、本日特に皆さまに覚えていただきたい、第9次中計に繋がる大事なメッセージとなります。

北米・欧州における哺乳器・乳首の売上高が、3年間で約4倍に急成長しました。欧州では3か年でCAGR+37%、北米では一層伸びが大きくCAGR+77%に達しました。その中で、赤色でお示ししているピジョンブランドの哺乳器・乳首に関しても大きく成長させることができました。非常に大きな成果を残せたと考えています。

2-1. 第8次中期経営計画（2023-2025年）の総括と課題



第8次中計の成果④ ESGへの取組みを全社で推進

中・長期的な事業リスク低減のため、環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)への取組みを推進

【活動成果】

- ① 国連グローバルコンパクト（UNGC）に署名・加盟（2023年）、人権尊重の取組みを推進
- ② 「Pigeon Green Action Plan」を策定、環境負荷削減の取組みを全社で実行（2023年～）
- ③ ピジョングループの2030年GHG排出量削減目標が科学的な根拠に基づいた SBT(science-based targets)目標としてSBTiに認定（2025年）
- ④ ESG評価機関のESG評価向上、GPIFが採用するESG指数全てに採用（2025年末時点）

	2023年	2024年	2025年
FTSE ESG Rating	3.8	3.9	4.3
MSCI ESG Rating	BBB	AA	AA



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

(その他活動については、参考資料をご覧ください) 20

こちらは ESG の取組みの成果です。SBTi 認定の取得や、ESG レーティングの向上など、着実な成果を上げました。FTSE に関しては 2025 年のレーティングが 4.3 と過去最高を記録しました。

当社グループは主にベビー用品を取り扱う企業ですので、現在および未来の赤ちゃんのためにも、このような ESG 関連の活動は継続して強化していきたいと考えています。

2-1. 第8次中期経営計画（2023-2025年）の総括と課題



第8次中計の課題

動向に不透明感のある中国事業への依存度が高く、業績が不安定

営業利益の中国事業依存度

中国事業の利益率下落

営業利益の成長速度の遅れ

株価の回復遅れ

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

21

一方で、第8次中計で明らかになった課題はこちらに記載のとおり主に4点あります。

特に、不透明感のある中国事業への依存度が高いこと、および中国事業の利益率低下が依然として課題です。これらを解消する道筋をこの後に控える第9次中計のパートでご説明します。

2-2. 長期的にありたい姿



長期的にありたい姿

～世界中の赤ちゃんに「やさしい場所」を作っていく企業へ～

私たちは愛を経営理念に、「最初のひと口」を支える哺乳器をはじめ、多くの商品やサービスの提供を通じて、赤ちゃんに寄り添ってきました。

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、志を同じくするパートナーとともにシナジーを創出しながら、さらに多くの国や地域で1人でも多くの赤ちゃんの健全な発達を支援できるよう、新たな価値を創っていきます。

赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、商品やサービスだけでなく、環境負荷を減らすことや赤ちゃんを取り巻く社会課題を解決すること、様々な困難にも私たちは率先して挑戦し続けます。赤ちゃんにやさしい未来をつくり続けるために、社会になくてはならない存在として事業を継続し、成長していくことを目指していきます。



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

23

第9次中計の内容に入る前に、「長期的にありたい姿」についてご説明します。

こちらのステートメントは当社グループが世界中の赤ちゃんに「やさしい場所」を作っていく企業になるための想いを記したものです。私自身がなぜピジョンに入社して今もなお働き続けているのか、というのはこのような想いが原動力となっています。

メディア等でインタビューを受ける際も、当社のDNAである哺乳器は赤ちゃんにとって人生最初のひと口となる人工物であり、ピジョンはここに命を懸けている企業です、と紹介をしています。



こちらは当社グループの価値創造ストーリーです。

5つの価値創造の源泉があり、重要課題（マテリアリティ）を5つ設定しています。これらに中長期目線での中期経営計画を策定して取り組むことで、経済価値と社会価値から成る企業価値を創造し、最終的には「赤ちゃんにやさしい未来像」、すなわち6つの社会の姿を実現したいと考えています。

2-2. 長期的にありたい姿 pigeon

ピジョンが中長期的に取り組む重要課題

個別課題を更新

重要課題
事業競争力向上と
ビジネス強靱化

目指すべき姿
「創って」「作って」「届ける」を叶える「強靱な体制」を構築し、
中長期にわたり企業価値を拡大し、なくてはならない会社となる





赤ちゃんの授乳支援	赤ちゃんの授乳支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 強靱な商品供給体制を継続 ● 他社との協業や共創を推進し、ものづくりのあり方そのものを変革
赤ちゃんの健やかな肌づくり支援	赤ちゃんの健やかな肌づくり支援	
新ビジネス創造	新ビジネス創造	
お客様の期待を超える商品上市	お客様の期待を超える商品上市	
強靱な商品供給体制の構築	「創って」「作って」「届ける」体制の変革	

アップデート

「創って」「作って」「届ける」体制に変革

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential 25

重要課題に関して、今回一部アップデートを実施しました。

従来は「強靱な商品供給体制の構築」としていたのを『「創って」「作って」「届ける」体制の変革』にアップデートしました。

2019年から採用した4事業制で、各事業部の強い権限のもと、それぞれが創って作って届ける体制を構築してきましたが、今後は横串をしっかりと通すことで効率化を実現してまいります。後ほど詳細についてご説明します。

2-2. 長期的にありたい姿

【事業戦略の基本方向性】 哺乳器・乳首世界シェア圧倒的No.1へ

持続的な成長へ、まずは哺乳器・乳首グローバルシェア20%(倍増)を目指す

強み・資産

60年以上におよぶベビー・ママの研究

高品質な製品・強力な販売網

強いブランド力

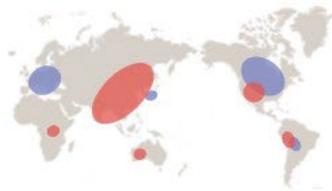
Purposeに共感する人材・企業風土

盤石な経営基盤・資本金

伸びしろ

ピジョン・ランシノブランドの
現展開エリア

● pigeon
● Lansinoh



pigeon **Lansinoh** 両ブランドが未開拓エリア・商品領域に進出

ピジョン(ベビー)・ランシノ(ママ)のシナジーにより
世界最高品質かつ高収益の哺乳器・乳首の**圧倒的な地位を確立**し、その先の**コア商品群の成長に繋げる**

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

26

こちらは25年8月の上期決算説明会の際にも、既に一度開示させていただいた内容のアップデートです。

私がなぜピジョンで働いているかという理由に関して歴史を紐解きながら確認した際に、改めて当社グループの強み、資産を整理しました。現状ピジョンとランシノという、それぞれ異なるグローバルでの展開エリアやカテゴリを持った2つのブランドを保有しております。これらを掛け合わせることで、今後シナジーを創出するポテンシャルは大きいと感じております。双方のブランドを大きく伸ばさせ、哺乳器・乳首世界シェア圧倒的 No.1 に向けた戦略を遂行していきます。

2-2. 長期的にありたい姿



哺乳器・乳首に注力する理由①

競争力・収益力が最も高く、かつ強いブランド力の源泉となる商品



長期の研究+生産技術が生む
競争優位性・ブランド信頼性・高収益

命を支える必需品
育児の入り口商品

哺乳器を起点とした
周辺商品へのブランド波及が可能

現状ではグローバルNo.1ブランドでありながら約10%の市場シェアであり、成長余地は十分
当社のDNAである哺乳器にリソースを集中し、さらなるグローバル成長の礎とする

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

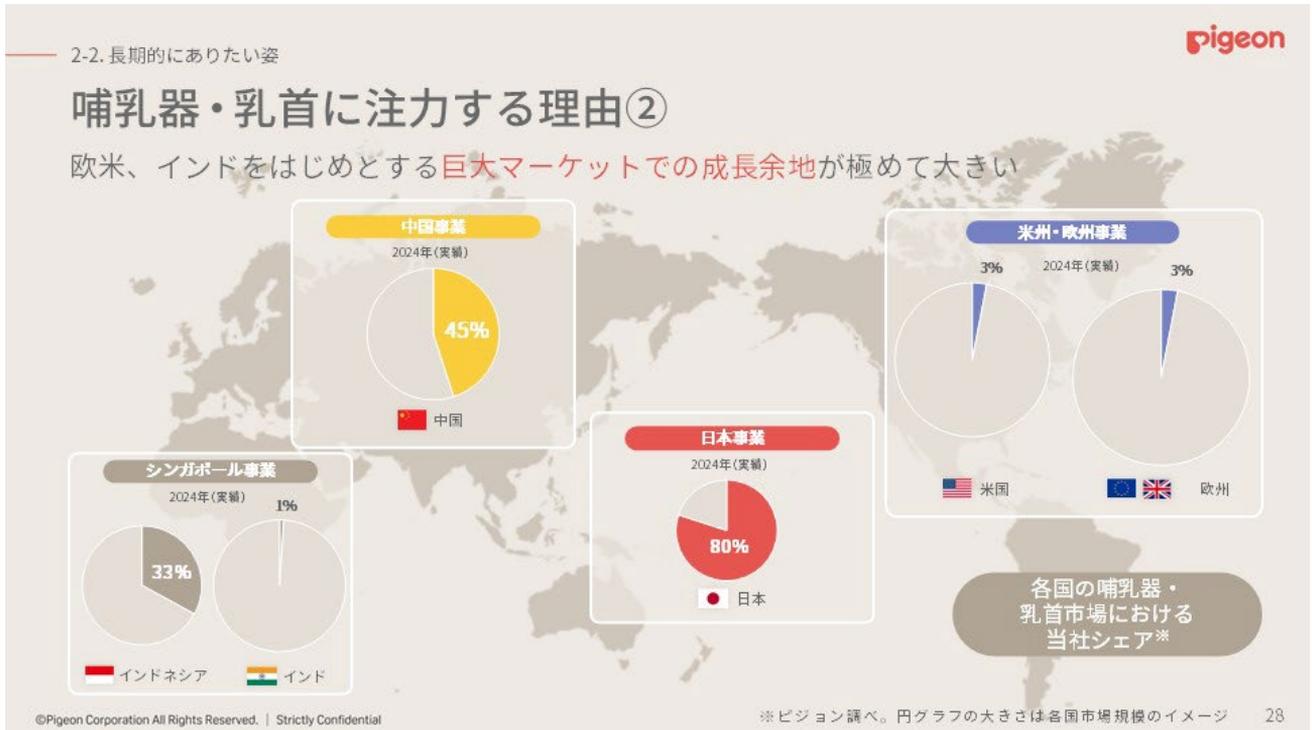
27

世界最高品質を誇ると自負する当社のDNAである哺乳器をご使用いただけていない方は、世界中にまだまだいらっしゃいます。年間1億3,000万人の赤ちゃんが生まれている中、そういった方々に徹底的に届けていきたいと感じています。

当社グループが哺乳器に注力する理由としては、哺乳器は命を支える必需品であるということ。ご懐妊が分かった方は大体5か月から8か月くらいの間にご自身に合う哺乳器をお買い求めになるとも言われており、育児の入り口商品となっています。当社グループはおかげさまで既にグローバルシェアNo.1をいただいておりますが、お客様によって数多くあるブランドから精査して選ばれるためには、ブランド力や機能性、そして高い評価がなくてはなりません。

また哺乳器は赤ちゃんの人生で最初のひと口となる人工物です。信頼性がなければお買い求めいただけません。この入り口商品を選んでいただくことで信頼性が醸成され、周辺商品へのブランド波及と同時にさらなる当社グループへの信頼性の高まりも期待できます。

このような当社グループの最大の強みである哺乳器を、まだまだ展開が少ない北米、欧州エリアに対して届けていくことが最重要戦略です。



哺乳器・乳首に注力する2つ目の理由としては、欧米やインドといったエリアでは大きな伸びしろがあることです。

単にホワイトスペースであるということだけでなく、北米エリアでの試験的な導入強化により、実際に大きく販売が伸長したという実績があります。このエビデンスを基に、今後展開をさらに強化してまいります。

2-2. 長期的にありたい姿



哺乳器・乳首に注力する理由③

世界中の赤ちゃんがピジョン、ランシノの哺乳器・乳首を待っているとの確信



ピジョンケニア
からのお便り

年間出生数
150万人

One day in 2024:
"Can you deliver another WN3
immediately?" A mom of a week-old
baby sent us a video with a message
enclosed on the same day after the
product was delivered.



I have never imagined it.
My baby drank out of a nursing bottle!
It was simply amazing!

ランシノ 製品へのお褒めの声

★★★★★ - 4 months ago
Life saver!!

My daughter was choking on the flow of every other bottle nipple I tried and wouldn't be able to latch right due to her lip tie! These nipples not only pass the triangle test but she has never latched and ate better until I bought these! I'm so so thankful cause now my baby can take a bottle happily without choking and with little to no gas at all! I will be buying more for future babies!

★★★★★ - 8 months ago

Love!

My breastfed baby loves these! So glad I could find one that my baby will take. Definitely recommend!

ピジョン 製品へのお褒めの声

The Pigeon wide-neck glass baby bottles have been an excellent purchase. Their aerodynamic shape makes them easy to hold, and the glass material feels sturdy and high-quality. The included SS (0.0 ft+) nipples have a natural, gentle feel, which is great for newborns and helps with a smooth feeding experience. I really appreciate how easy they are to clean—the wide neck makes a big difference. They also handle heat well, so sterilizing them is quick and hassle-free. The anti-colic design is another great feature that helps keep feedings calmer and more comfortable.

I love these glass bottles! Using plastic bottles wasn't sitting right with me so I decided to purchase these and I would absolutely urge anyone looking to get glass bottles to give these ones a try. I was having trouble latching my baby while bf so I exclusively pumped for the first month of his life. I like that there is an indicator line telling you where your baby's mouth should be latching. Lo and behold, I tried to bf again and these bottles trained my baby how to latch...I mean it was almost instantaneous, I cried tears of joy. Get these bottles!!!

29

多くの事例があり、こちらはごく一部の紹介となりますが、2021年に現地法人を設立したケニアで購入いただいたお客様から、ピジョンの哺乳器・乳首のおかげで赤ちゃんが飲むことができました、といった嬉しいお言葉も頂戴しています。

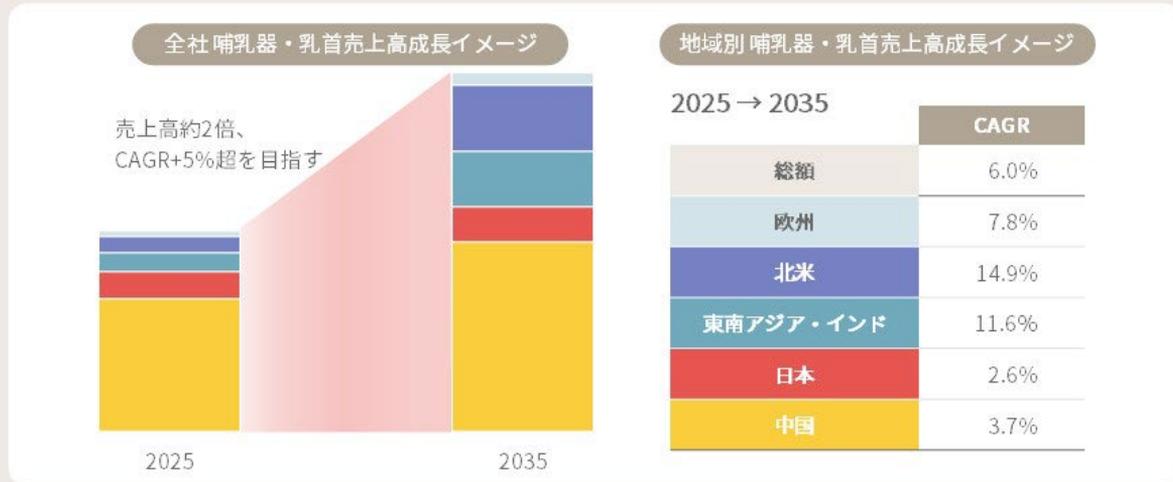
北米でも、ピジョンとランシノ両ブランドで哺乳器・乳首を展開しており、それぞれの製品に対してもお褒めのお言葉が数多くあります。

2-2. 長期的にありたい姿



10年後のゴール像: 哺乳器・乳首の売上を2025年の倍に

M&Aによる成長も視野に入れ、達成を目指す



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

30

こちらは、哺乳器・乳首の10年後の成長イメージです。

出生数減が見込まれる中国や日本においても、高付加価値の新商品の投入等によって成長の余地はまだまだあると考えています。より高い成長を東南アジアやインド、そして欧州や北米で目指してまいります。中でも北米を最重点市場とします。

2-2. 長期的にありたい姿

pigeon

企業価値最大化に向けた「5つの布石」

- 赤ちゃんへの想いを未来へつなぐ **経営基盤の再構築** -

CxO制度による執行力強化

CxOによる、各事業を横断した機能の高度化・意思決定の速度向上、ガバナンス強化の連携

計数管理体制の高度化

速報性を重視したデータマネジメント体制の確立による、経営判断の精度向上

地域戦略の再構築

成長ポテンシャルの高い北米市場戦略の再構築、ピジョン/ランシノでの攻略を意識した「米州・欧州事業」へのセグメント名称変更

外部知見の活用による事業加速

Japan Activation Capitalとの協業による外部リソースを活用した成長スピードの最大化

株価と利益率へのこだわりの徹底

収益性と企業価値向上の意識を浸透させるマインド変革

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential 31

第9次中計（2026-2028年）の策定にあたり、私は社長就任からの1年間、当社グループの課題を改めて浮き彫りにし、その解決策を徹底的に検討してまいりました。次なる成長フェーズへ向かうための「5つの布石」を柱に、実行の蓋然性を高めてまいります。

1つ目の「CxO制度による執行力強化」については、これまでの縦の組織の事業部制は強固であるものの、グローバル全体での効率化やコストダウンといった「横の連携」には改善の余地がありました。今回導入したCxO体制では、権限委譲を明確にし、スピード感を持ってグループ全体の最適化とオペレーションの効率化を推進します。

2つ目の「計数管理体制の高度化」では、従来の各事業部との個別対応から、新設のCxOチームを加えた全体会議体へと移行しました。昨年より、縦の事業統括責任者と横のCxOが月次で一堂に会し、予見性を高める活動を始めています。本年はさらにデータ活用をアップデートし、経営判断の精度を高めていきます。

3つ目の「地域戦略の再構築」では、「ランシノ」ブランドで括っていた組織を「米州・欧州事業」へ名称変更しました。これは、同地域を「ネクスト・チャイナ」と位置づけ、特に利益率の高い哺乳器・乳首カテゴリへの投資を集中させるためです。確実な利益成長の柱として育成してまいります。

4つ目の「外部知見の活用による事業加速」は、描いた成長戦略を実現するためには、多くのハードルを越える必要があります。Japan Activation Capital 様をはじめとする外部パートナーの知見を活用し、喧々諤々の議論を重ねることで、戦略の解像度と実行力を徹底的に磨き上げてまいりました。

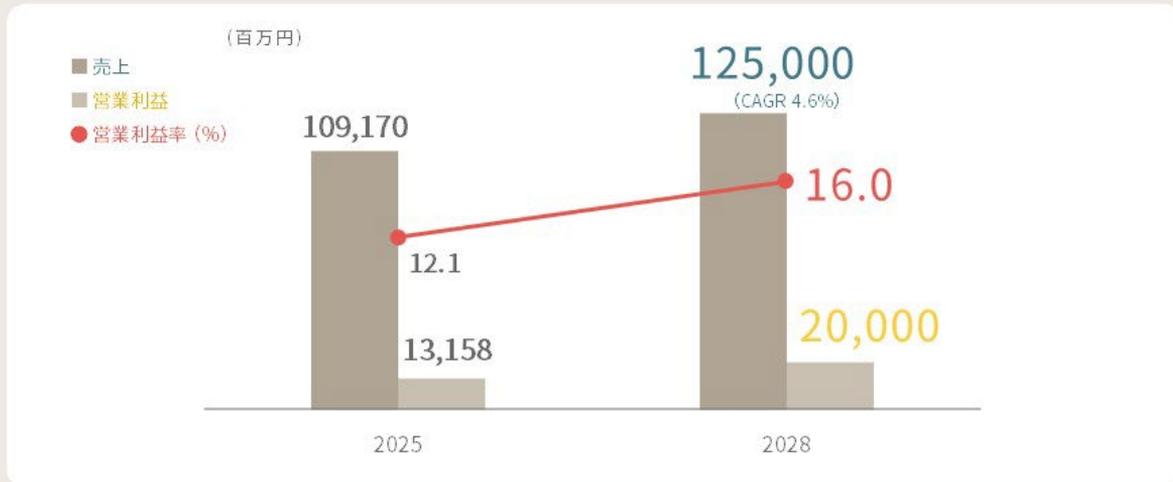
最後に5つ目の「株価と利益率へのこだわり」に関しては、株価や利益率といった指標への意識を組織の末端まで波及させるため、報酬制度の見直し等にも着手しました。

2-3. 第9次中期経営計画



第9次中期経営計画の経営目標

売上成長と収益性向上の両立を図り売上高1,250億円、営業利益 200億円、営業利益率16%を目指す



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

33

当スライドより、第9次中期経営計画についてご説明します。

2028年には、売上高 1,250 億円、営業利益 200 億円、営業利益率 16.0%の達成を目指します。特に、ホワイトスペースである欧米での哺乳器・乳首の成長や、後ほどご説明する経営体制の改革によってこの計画達成の蓋然性を高めてまいります。

2-3. 第9次中期経営計画



第9次中期経営計画の基本方向性

収益性を伴う持続的な成長の達成を目指す

<p>経営目標</p> <p>売上 1,250億円 営業利益 200億円 (16.0%) の実現に向けて</p>	<p>商品戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 哺乳器を中心とした基幹商品群（基幹商品、サブ基幹商品）の成長加速 ● エイジアップ商品によるLTV**の拡大
	<p>地域戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 最重点地域国である米州・欧州事業エリア、また成長余地の大きいシンガポール事業エリアでの成長を加速 ● 日本、中国事業の安定的な成長によるグループ収益性の確保
	<p>経営基盤の強化・ESGの着実な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域軸×機能軸での経営体制を推進 ● 成長戦略を支える着実なESGの取り組みを強化

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

**Life Time Value：顧客生涯価値 34

この経営目標達成に向けて当社グループが遂行する戦略を、「商品戦略」「地域戦略」「経営基盤の強化・ESGの着実な取り組み」に分けてご説明します。

「商品戦略」としては、まずは何といても哺乳器をしっかりと成長させていくことが最重要ポイントです。ブランド力が高く、かつ利益率が非常に高い哺乳器を、「地域戦略」としてこれまで注力してきた日本、中国、東南アジアエリアのみならず、欧米市場に本格的に打って出ます。

「経営基盤の強化」としては、経営体制の改革でのCxO制度の採用により、権限移譲によるスピード感や戦略実現の蓋然性向上を狙っていきます。

2-3. 第9次中期経営計画



商品戦略①: 第9次中計の成長ドライバー

基幹商品と新たに定義するサブ基幹商品※に注力する

基幹商品



哺乳器・乳首



スキンケア



さく乳器



オーラルケア

サブ基幹商品



女性ケア※1



ドリンクングカップ



育児家電



ベビーフード

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

※:基幹商品以外で、収益貢献度の高い商品群と8次中計で育成した新規商品群
 ※1:母乳パッドやインナー等は含まない

35

1つ目の商品戦略です。

従来の基幹商品に加え、女性ケア、ドリンクングカップ、育児家電、ベビーフードを「サブ基幹商品」と定義し、成長ドライバーとします。これら計8つのカテゴリに特に注力してまいります。

商品戦略②: エイジアップ商品によるLTVの拡大

スキンケア、オーラルケア、ドリンクングカップ、食べ物&飲み物の4カテゴリーは、エイジアップ期待商品カテゴリーと位置付けキッズへ対象を広げ、LTVの拡張を図る



2つ目の商品戦略です。

従来は、当社グループの哺乳器・乳首やベビー用品をお使いになられたお客様は、1歳半から2歳程度で卒業されていましたが、ここに大きな潜在的なチャンスがあります。スキンケア、オーラルケア、ドリンクングカップ、食べ物&飲み物でライフタイムバリュー拡大に繋がるエイジアップ商品、すなわちより長くお客様との関係性を構築できる商品のラインアップを拡充していきます。

哺乳器・乳首で、最初のひと口としてお客様と接点を持った後にこのようなエイジアップ商品で長くお客様と付き合っていく。これこそが当社グループが持つ強みであり、エイジアップ商品の拡大により哺乳器・乳首のグローバルシェアアップにも繋げてまいりたいと考えています。

2-3. 第9次中期経営計画



地域戦略: 重点国

哺乳器・乳首でホワイトスペースとなっている米州・欧州を最重点国とする
日本・中国をはじめとするアジア地域で強化の方針は継続



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

37

地域戦略についてご説明します。

何度も申し上げますが、最重点国は赤枠で囲った北米、欧州です。もちろん従来展開しているママ向け用品は継続強化しますが、その中でしっかりと哺乳器・乳首を伸ばしていくことは、決して縁遠いものではないです。ママ向け用品のさく乳器で取った母乳を、最後は哺乳器・乳首を使って赤ちゃんに届けるまで、当社グループの製品ラインナップの中で完結ができるためです。

また、シンガポール、インド、インドネシアには最大限に注力してまいります。日本や中国に関しては少子化という環境下にあっても着実に売上を伸ばすことができております。引き続き、効率性をしっかりと引き上げていく活動を継続してまいります。

2-3. 第9次中期経営計画



経営基盤の強化①: 中計達成を支える経営体制の改革

地域軸×機能軸での経営・ガバナンス体制を推進し、ランシノ事業は米州・欧州事業へ名称変更



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

38

次に、CxO 制度についてです。

この第9次中計を達成するための経営体制の改革として、2019年からは左側にありますとおり、グローバルヘッドオフィス（GHQ）と各事業部（BU）が縦に並ぶ体制を採ってまいりました。私自身、元中国事業本部長を務めておりましたので、この縦の機能に関しては非常に強く成長し、強固なものになってきたと実感しております。

今期からは、これまでのGHQが持っていた機能をそれぞれ委任および任命する形で、プロダクト・サプライチェーン、経営戦略、ファイナンス、人材・サステナビリティ、ブランディングというCxO体制を展開してまいります。

組織にしっかりと「横串」を刺していくことによって、社内にはまだ非常に多くの効率化やコストダウンの種が埋まっていることが分かっております。これらを集中的に刈り取っていくことで、16%という高い営業利益率の達成を目指してまいります。

2-3. 第9次中期経営計画



経営基盤の強化②: 成長戦略を支える人的資本

当社の強みである**パーパスへの共感**は維持・向上
 人材への戦略的投資により、**社員の成長とエンゲージメント向上**へ

新中計で求める人材特性		人材戦略の柱		成果・モニタリング指標						
Integrity (誠実)	多様な意見に耳を傾け 対話による信頼構築	Pillars (柱)	DE&I推進	2025		2028KPI				
	Dedication (あくなき追及)		変化を前向きに捉え 新しいやり方や価値に挑戦	People (人)	戦略実行を牽引する 人材の育成・獲得	役員多様性 (女性 外国籍)	26%	10%	30%	15%
					Organization (組織)	グローバル組織最適化 労働生産性向上	日本: 女性管理職比率	26%	30%+	
							サクセッション プラン充足率	64%	80%	
Synergy (未来をつくる シナジー)	One Pigeonの精神で 共に新しい価値を創造	Culture (文化)	パーパスへの強い共感 学び・挑戦する風土	事業毎に労働生産性をモニタリング						
Enjoy (ワクワクをカに)	Pigeonの「想い(製品)」 を世界中に広げる			パーパス共感スコア	4.20	4.23+				
				学び・挑戦スコア	3.97	4.05+				

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

39

人的資本についてです。

25 年 3 月に更新した Pigeon Way の Spirit に基づきまして、当社グループが求める人材特性とは何なのか、その戦略の柱、そしてそこから導き出される必要な KPI は何なのかということをお示ししております。

特にスライド右側の下段にある「パーパス共感」については、直近のデータではピジョン社員のパーパスへの共感度は 88%と、非常に高い数値となっております。同じようにランシノでも調査を実施したところ、87%という結果でした。両ブランドで働く社員それぞれがしっかりとパーパスに共感しており、当社グループのパーパスドリブンな経営は、今まさに社員を含めて十分に体现できていると自負しております。

そこにしっかりと投資をしていくことによって、第 9 次中計を確実に達成できるような体制を整えてまいりたいと考えています。

2-3. 第9次中期経営計画



経営基盤の強化③: ESGの着実な取り組み

環境負荷低減に向け、環境KPIを更新



環境負荷軽減

明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すため、脱炭素・循環型・自然共生社会を目指した「Pigeon Green Action Plan」の実行



個別目標	区分	2030年
温室効果ガス排出量削減 (Scope1・2・3)	全般	Scope1&2 GHG排出量70%削減(2018年度比総量目標)
	製品	Scope3 Category1&2 GHG排出量25%削減(2021年度比総量目標)
循環型ものづくり	PKG	植物由来または再生素材を使用したパッケージ 60% (重量比) リユース/リサイクル/コンポスト可能なパッケージの使用率100%
	全般	廃棄物の抑制 リユース・リサイクル率95%以上の維持 製造工場における水使用量削減(売上原単位で毎年1%削減)
持続可能な資源 (紙・パーム油)の使用	PKG	パッケージにおける持続可能な紙の使用率100%
	製品	自社生産のスキンケア/洗たく/洗浄消毒商品における RSP0認証パーム油の使用率100% (B&C方式を含む) ドライ製品¹に使用する認証紙・認証パルプの比率 100%
		ドライ製品²製品に使用する紙・パルプの調達トレーサビリティ確認 100%

*サブライマーから定期的に搾油工場(ミル)までの情報を入手し、WEBサイトでミルリストを公開

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

40

ESG の着実な取り組みについてです。

今回、当社グループの環境・社会への貢献指針である「Pigeon Green Action Plan」の中に、新たに4つの項目を追加させていただいております。

2-3. 第9次中期経営計画



第9次中期経営計画定量目標

2028年売上高3か年CAGR：+4.6% **営業利益率：16.0%**

(単位：百万円)	25/12期実績	28/12期計画
売上高	109,170	125,000
売上原価	54,331	59,600
売上総利益	54,839	65,400
販管費	41,680	45,400
営業利益	13,158	20,000
親会社株主に帰属する当期純利益	8,570	13,160
EPS (円)	71.65	110.02
総利益率 (%)	50.2%	52.3%
営業利益率 (%)	12.1%	16.0%
ROE (%)	10.4%	14.9%
ROIC (%)	10.8%	15.4%
PVA	4,948	9,443

	25年実績レート	中計レート
1 USD	149.66	150.00
1 RMB	20.82	21.50

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

41

こちらは第9次中計の詳細な定量目標です。

先ほど申し上げた通り、最終年度の2028年12月期に売上高1,250億円、営業利益200億円、営業利益率16%を目指してまいります。またEPSに関しては2025年12月期の71.65円に対して、110.02円を目標とします。

一番下段のPVA(Pigeon Value Added)も、約50億円に対して倍増に近い94億円を目指していきたいと考えています。

2-3. 第9次中期経営計画



第9次中期経営計画定量目標（セグメント別）

■ 売上高 ■ 営業利益 ● 営業利益率



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

注) 旧ランシノ事業は、米州・欧州事業に今期よりセグメント名称を変更いたします

42

各セグメントにおける、売上高および営業利益の計画となります。

中国事業に関しては、引き続き投資を継続しますが、昨年新商品を多数投入した際に過剰な投資となった反省点があります。今期以降はこの投資をきっちりと見直し、売上・利益額ともに成長させつつ、営業利益率については現状の水準をしっかりと維持していく方針です。

米州・欧州事業は、哺乳器・乳首の展開を拡大することで営業利益率のさらなる向上を図ってまいります。

2-3. 第9次中期経営計画



第9次中期経営計画定量目標

米州・欧州事業の利益成長により、構成比率が9pt増。中国事業への依存度が低下



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

43

「第8次中計の課題」のスライドでもお示しましたが、第8次中計期間およびそれ以前からの継続的な課題が「中国事業への依存度」です。

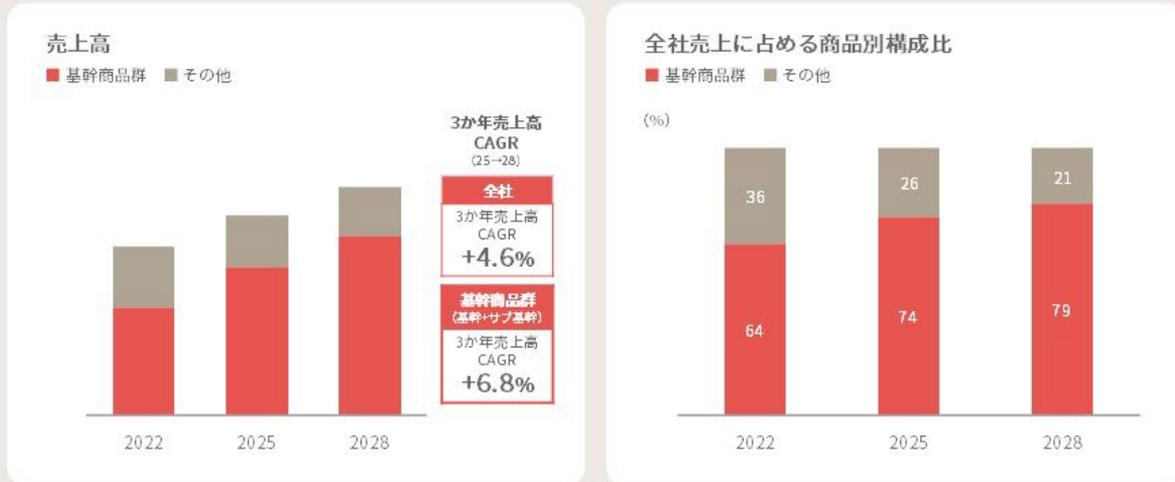
今回の戦略を遂行することで、2022年度当時は営業利益の70%近くを占めていた中国事業の構成比を、2028年度には55%まで低減させてまいります。これは単に中国事業の比率を下げるということではなく、他の各事業が営業利益をしっかりと積み上げていくことで、グループ全体の利益構造を強化していくという戦略です。

2-3. 第9次中期経営計画



中期経営計画達成への蓋然性を高める要因①

基幹商品群の販売構成拡大は既に進行しており、高収益化が着実に進捗



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

44

本計画の達成に向けた、蓋然性を高める要因の1つ目です。

これまでお示しした通り、基幹商品およびサブ基幹商品の計8カテゴリは、2022年度から2025年度にかけて確実に伸ばすことができいております。今後2028年度に向けても、同様にこれらを得意領域としてしっかりと成長させていきます。2028年には、これら基幹商品群の全社売上構成比を約8割にまで引き上げ、収益基盤をより強固にしていきます。

2-3. 第9次中期経営計画



中期経営計画達成への蓋然性を高める要因②

北米市場では、ランシノ及びピジョンの哺乳器・乳首が**高い市場評価**を獲得
売上高も極めて**高い成長率**を示し、今後に期待大



45

蓋然性を高める2つ目の要因、北米市場での成果について、改めてお話しします。

2022年度から2025年度にかけて、ランシノブランドの哺乳器・乳首は北米でCAGR約50%という高い伸びを記録しました。また、ピジョンブランドについてもCAGR約240%と、両ブランドともにしっかりと伸ばせるというテスト販売の結果が北米で得られております。

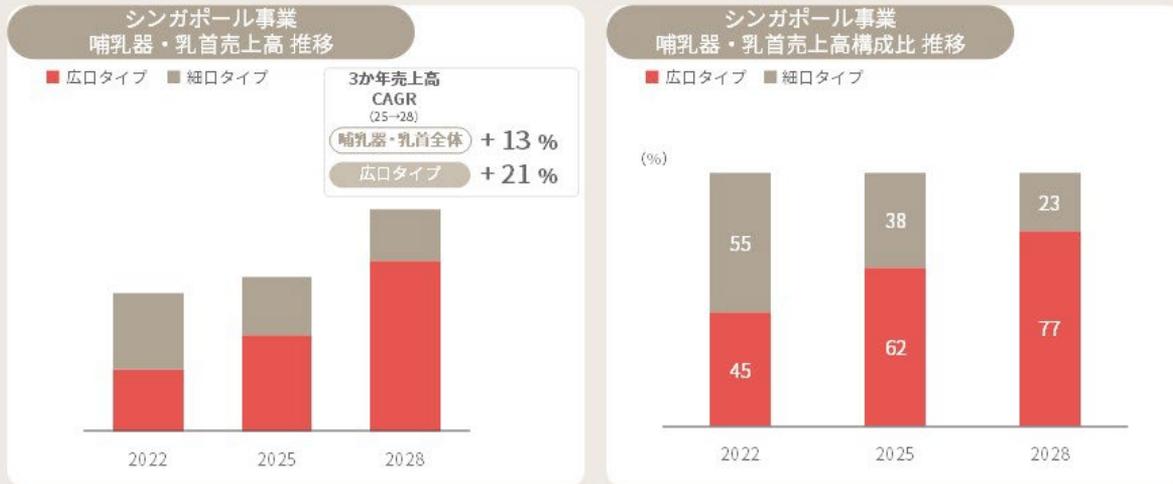
また、北米市場において、ランシノ、ピジョンそれぞれの哺乳器・乳首が、すでに市場の評価を獲得できている手応えがあります。消費者の皆様からの声、そして流通からの評価を背景に、今後は売上・利益をさらに伸ばし、より多くの赤ちゃんの健やかな成長に貢献してまいりたいと考えています。

2-3. 第9次中期経営計画



中期経営計画達成への蓋然性を高める要因③

シンガポール事業の**広口哺乳器販売比率は着実に上昇**しており、今後の安定成長が期待できる



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

46

蓋然性を高める3つ目の要因、シンガポール事業の状況についてです。

同市場では、これまで広口タイプの哺乳器への切り替えを強力に推進してまいりました。その結果、現在ではシンガポール事業の哺乳器・乳首売上高のうち約62%を広口タイプが占めるまでになっています。

今後は、まだ開示できない新商品も含め、より高単価で利益率の高い製品をさらに拡大するための準備を進めております。現在約62%である広口比率を、2028年度には77%まで引き上げてまいります。単に販売数量を追うだけでなくこの比率を高めることで、売上と利益の両面での貢献度を最大化させます。これまでは難易度の高かった領域でありましたが、投入する新商品がその役割を担う形で、計画達成を目指します。

2-3. 第9次中期経営計画



シンガポール事業における広口哺乳器・乳首の深堀り

消費者の価格感度が厳しい市場においても、**広口哺乳器の浸透を促進する新商品**を投入

価格帯・現地ニーズを考慮した
広口哺乳器新商品

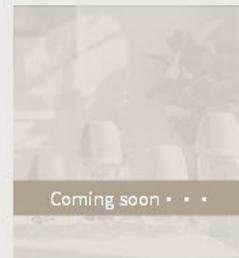
2025年上市
インド自社生産の
上位中間層向け



2026年2月上市予定
インド市場向け高価格帯
ステンレス製ボトル



2026年上期上市予定
インドネシア等新興国向け
戦略商品



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

47

前スライドのシンガポール事業における具体的な戦略についてご紹介します。

スライド左側にあるとおり、インド市場で、現地のお客様が細口タイプの哺乳器からステップアップする際に、手の届きやすい価格帯と確かな機能を備えた広口タイプの新商品を25年に上市しました。

また、インド市場特有のニーズとして、ステンレス製の哺乳器がございます。これまで細口タイプのみでしたが、今月より新たに広口タイプも発売しました。滑り出しは順調で、現地でも高く評価いただけると確信しております。

一方、インドネシアについては、足元のセルアウトは苦戦しておりますが、こちらも待望の新商品を投入してまいります。インド、インドネシア、シンガポールの各市場において、それぞれ新商品を武器に、しっかりと成長させていく戦略を執行してまいります。

キャピタルアロケーション (2026-2028)

成長投資を優先しつつ、安定的な株主還元を継続。
M&Aも機動的に検討し、哺乳器・乳首など基幹商品の成長に集中投資



最後に、キャピタルアロケーションについてお話しします。

経常投資は140億円を見込んでおりますが、スライド右側の分配にお示しの通り、今後はいたずらに各エリアへ工場を増やしていく考えはありません。製品&サプライチェーン戦略統括責任者（CPO/CSCO）である板倉を中心に組織の横串を通す中で、多くの新たな発見がありました。

トルコを含め、既存工場の配置はすでに整っております。そこには、まだ効率を上げられる余地が多く残っています。成功している事業部の知見を他へ展開し、全社的なサプライチェーンの効率化を図ることは、まさに大きな金の鉱脈を掘り起こすようなものだと考えています。

配当については、当然ながら継続を基本とします。今期は久々に配当性向が100%を切る計画となっており、これを足掛かりに、今後は配当を増加させていけるステージへと引き上げてまいります。

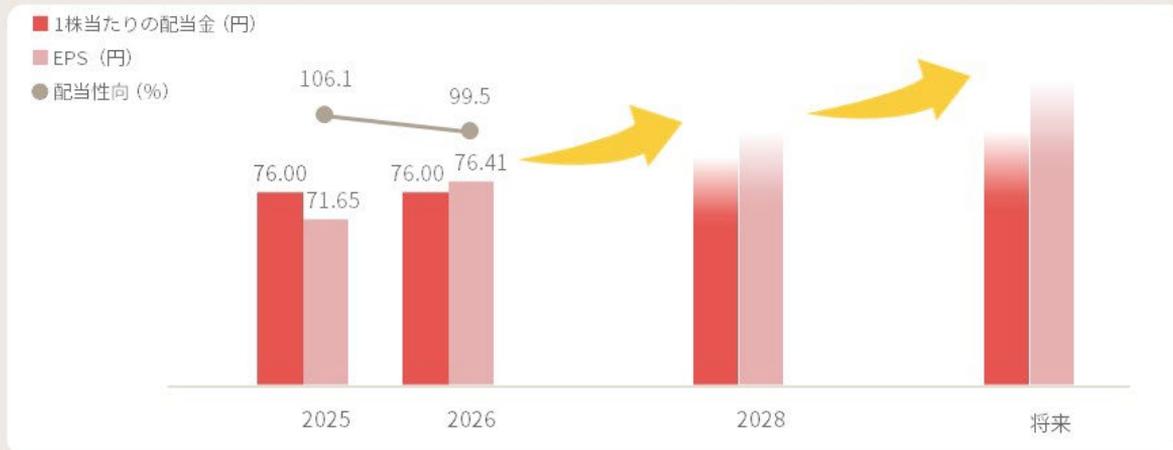
また、資金調達についてですが、当社グループは長らく無借金経営を続けてまいりました。この余力を活用しないのは、経営として非常にもったいないことだと考えています。今回、注力するエリアと商品を明確にしたことで、M&Aも当然視野に入っております。成長に向けた機動的な投資を行うための準備を、着実に進めているところです。

2-3. 第9次中期経営計画



株主還元方針

本中計期間では、現在の水準を維持した**安定的な配当**を継続。
将来の増配も見据え、EPS成長に着実に取り組む



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

49

株主還元方針についても、今お話しした通りです。

今後はEPS1株当たり当期純利益の成長に、より一層注力してまいります。配当性向につきましては、これまで100%を超えて推移しておりましたが、今期からは100%を切る計画です。

利益成長に伴い、還元の水準をさらに高めていくことは十分に可能であると考えております。目標とする営業利益率16%の達成に向け、全社を挙げて強力に事業を推進してまいります。

3. 2026年12月期通期業績見通し



26/12期 業績見通し(グループ連結)

中計初年度は北米等への積極的な先行投資により販管費は増加も、増益を確保する

(単位：百万円)

	25/12期		26/12期		
	実績	構成比	業績見通し	構成比	前期比
売上高	109,170	100.0%	113,500	100.0%	104.0%
売上原価	54,331	49.8%	55,000	48.5%	101.2%
売上総利益	54,838	50.2%	58,500	51.5%	106.7%
販管費	41,680	38.2%	44,600	39.3%	107.0%
営業利益	13,158	12.1%	13,900*	12.2%	105.6%
経常利益	13,681	12.5%	14,150*	12.5%	103.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,570	7.9%	9,140	8.1%	106.7%

* 助成金収入等は含まない

【為替レート】 26/12期 計画：1ドル150.00円 1元21.50円
25/12期 実績：1ドル149.66円 1元20.82円

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

51

今期の業績見通しについてご説明します。

前期比で売上高は4%増、販管費は7%増を見込んでおり、今期はまず積極的な投資フェーズに入ります。営業利益に関しては、高収益な哺乳器・乳首の販売比率が高まっていくことで、結果として売上を上回る伸び率を確保する計画です。

特に北米市場を中心に、今年から積極的な先行投資を開始します。将来の大きな成長に向けたスタートの年として、着実に歩みを進めてまいりたいと考えています。

3. 2026年12月期通期業績見通し



26/12期 業績見通し(事業別)

(単位:百万円)	25/12期実績				26/12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	109,170	100.0%	50.2%	13,158	113,500	100.0%	104.0%	51.5%	13,900
日本事業	37,806	34.6%	34.8%	2,596	37,900	33.4%	100.2%	35.6%	2,730
中国事業	42,902	39.3%	54.4%	10,496	45,400	40.0%	105.8%	54.7%	11,210
シンガポール事業	14,920	13.7%	42.7%	2,124	16,000	14.1%	107.2%	42.8%	2,290
米州・欧州事業	21,904	20.1%	55.6%	1,517	23,200	20.4%	105.9%	57.3%	1,950
セグメント間取引消去	▲ 8,363	▲ 7.7%	—	—	▲ 9,000	▲ 7.9%	—	—	—

【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)	25/12期実績				26/12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	28,787	—	38.7%	2,851	28,910	—	100.4%	39.9%	3,165
子育て支援	3,313	—	16.0%	91	3,300	—	99.6%	16.4%	163
ヘルスケア・介護	3,948	—	33.5%	230	4,100	—	103.9%	32.6%	200

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

52

こちらは事業別の計画です。2026年12月期以降より、ランシノ事業を米州・欧州事業へと名称変更します。

3. 2026年12月期通期業績見通し



26/12期 株主還元・投資関連

配当の状況	24/12期		25/12期		26/12期	
	中間(実績)	期末(実績)	中間(実績)	期末(実績)	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	108.7%		106.1%		99.5%	

【参考】 投資関連指標(連結) (単位:百万円)	24/12期	25/12期	26/12期
	実績	実績	計画
設備投資額 ^(※1)	3,760	3,360	4,700
減価償却費 ^(※2)	4,876	4,601	4,500
研究開発費 ^(※3)	4,286	4,065	4,600

※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」

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

53

今期の配当予想についても、中間・期末それぞれ38円、年間で76円の配当を計画しております。

株主の皆様への安定的な還元を継続しつつ、成長投資との両立を図ってまいります。

以上をもちまして、私からの説明を終了させていただきます。

ピジョン：

なお、本日朝、介護用品「ハビナース ラクラクおしりキレイミスト」に関する自主回収のご案内をさせていただいております。リリースのとおり、業績への影響は軽微であり、こちらの影響額に関しては、2025年12月期の特別損失に織り込んでいます(5,000万円以下)。皆様にはご心配をおかけしておりますことをお詫び申し上げます。

以上