

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 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] 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） | 松鳥 浩司 |

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。

<2025 年 12 月期 業績に関する質問>

【中国事業】

Q. 第 4 四半期（10-12 月）における中国本土のセルイン（卸売）・セルアウト（店頭実売）の状況と評価、および前四半期と比較した競争環境の推移を伺いたい。

A. 第 4 四半期の実績は、セルインは前期比マイナス 5%に対し、セルアウトは同プラス 5%で推移した。セルアウトの内訳は、オンラインがプラス 8%、オフラインがマイナス 6%となっている。第 3 四半期に実施した新商品（スキンケア・ドリンクカップ）の展示会やマーケティング投資といった「種まき」の成果が、第 4 四半期のセルアウト伸長として顕在化したと評価している。セルインが前年を下回ったのは前年同期のハードルが高かった影響もあるが、セルアウトが先行して伸びていることは、市場での需要回復と流通在庫の健全性を示すポジティブな内容と捉えている。

Q. 中国市場での価格競争の状況と、当社の対応について教えてほしい。

A. 中国市場において、一部の競合他社による投下費用の増加や値引きの実施などの価格競争は見られたが、常態化しているとは捉えていない。当社は値引き競争には追従せず、競合より販売価格のコントロールを徹底し、前年比で販売価格を上昇させることにより利益率を改善することができた。今期も E コマースにおける使用コスト・販売価格の最適化を重要テーマとして取り組んでいく。

シェアについては、当社含む上位数社による市場の集約化が進んでおり、単月での変動はあるものの、四半期・半期単位では当社もシェアを維持・拡大している。多数の哺乳器・乳首のブランドが参入する中国市場において、当社の哺乳器・乳首が支持され続けているのは、長年の研究に裏打ちされた「機能的優位性」がお客様から評価されているためと考えている。

<第 9 次中期経営計画に関する質問>

【全体】

Q. 2025 年 12 月期実績の営業利益率 12.1%に対して、第 9 次中計最終年の 2028 年 12 月期に 16.0%を計画しているが、この伸長の要因をブレイクダウンしてほしい。

A. 改善幅の約 4 ポイントについては、主に以下の 2 つの要因を見込んでいる。

第一に、商品の販売ミックス改善と販促費等の見直し（営業利益率で約 2~3 ポイントの押し上げ効果イメージ）。高収益な哺乳器の販売構成比を高めることに加え、コストの見直しや効率化を図ることで利益率を押し上げる。

第二に、CxO 体制によるサプライチェーンの効率化（営業利益率で約 1~2 ポイントの押し上げ効果イメージ）。新設した CxO 体制のもと、製品&サプライチェーン戦略統括責任者（CPO/CSCO）を中心としてグローバルでのサプライチェーンを横断的に最適化し、オペレーションの効率化を推進することで、残りの改善分を創出する計画である。

Q. 計画の策定プロセスはトップダウンかボトムアップか。

A. 2026 年度計画に関しては、各事業部からの精緻な積み上げ、すなわちボトムアップベースで構成している。

2027 年度以降に関しては、ボトムアップの数字をベースにしつつ、新たに発足した CxO 体制主導によるグローバルでのサプライチェーン効率化や、事業横断でのシナジー創出といった経営施策を織り込んだ計画となっている。

Q. 2028 年 12 月期の米州・欧州事業の定量目標が挑戦的に見えるがどうか。

A. 米州・欧州事業に関しては、今回の中計戦略の根幹である哺乳器の伸長が主要因である。高付加価値商品の成長により収益性が向上するほか、稼働率向上による生産面での貢献も期待している。また、CxO 体制における製品&サプライチェーン戦略統括責任者（CPO/CSCO）によるグローバルでの開発・調達・生産体制の効率化の余地は十分あることが分かっており、この効果も一定程度織り込んでいる。

【米州・欧州事業】

Q. 第 9 次中計（2028 年に向けた計画）において欧米での大幅な増収増益を計画しているが、その蓋然性と戦略はどうか。

A. 特に北米ではピジョン、ランシノ両ブランドでそれぞれ役割を明確化し、チャンネル別戦略を執行していく。米国の流通体系は比較的シンプルであり、ピジョンブランドでは最新の広口タイプかつ高価格帯のガラス瓶を中心とした哺乳器を、主に E コマースで集中的に販売していく。一方、ランシノブランドでは、E コマースのみならず実店舗を持つ大手小売店に向けて、価格競争力の高い商品を販売していく。ランシノブランドは、さく乳器を中心としたママ向けブランドとしての認知度が拡大しており、哺乳器はさく乳したおっぱいを赤ちゃんにあげるためのデバイスとしての独自性に強みがある。

利益成長の最大のドライバーは、利益率の高い哺乳器の販売構成比を上げていくことである。中計初年度（2026 年）からシェア獲得のための投資を積極的に行っていく。また、ランシノグループ内のオペレーションの効率化や、ランシノ中国法人の運営最適化なども含めて収益性の向上を徹底していく。

Q. 北米における哺乳器での具体的な目標マーケットシェアは。

A. 10 年後に三番手のポジション、約 15%程度のシェア獲得を目指す。毎年 1 ポイント以上ずつシェアを上げていくようなイメージ。

Q. 今後の海外市場の哺乳器市場の成長率の予測は。

A. 中国における出生数は 2025 年も対前年で 17%減少した一方、新規参入者が多く高単価商品を積極展開しており、哺乳器市場全体としては 2025 年は微増となった。当社も含め高付加価値商品を展開することにより価格改定の余地は十分にあり、市場が維持または拡大していく可能性は大きいと考えている。

北米の哺乳器市場は規模が大きく、伸長率も中国を上回る魅力的な市場と認識している。現状は PP（ポリプロピレン）素材の商品が多くを占めているが、中国市場同様に今後当社が強みを持つ PPSU（ポリフェニルサルホン）やガラス素材の高単価商品を成長させることができれば、単価向上と大きなシェア獲得の余地があると考えている。

【中国事業】

Q. 中国事業の今後の成長戦略と、哺乳器・スキンケアのシェア目標は。

A. 哺乳器に関しては近年約 40~45%のシェアで推移しており、特に乳首の機能に着目して他社との差別化を図り、シェア 50%を目指していく。今後も新商品の開発を推進し、機能性の訴求や、高付加価値パーツの投入により単価アップと利益率向上を図っていききたい。

スキンケアに関しては、内製化比率の高い「ももの葉」シリーズを中心に据えてラインアップを拡充していく。これまでも積極的にシリーズ展開しており、売上も好調である。他にも 3D 皮膚モデルなどを活用したエビデンスに基づく商品開発・プロモーション体制で機能や効能をしっかりとお客様に対してアピールしていく。スキンケアのシェアは洗浄系で見ると現状 8%程度だが、二桁%以上のシェア達成が十分可能と考えている。

【シンガポール事業】

Q. シンガポール事業の今後の成長イメージと戦略について教えてほしい。

A. これまで、インドネシアやインド等での収益性改善を目的とした哺乳器リブランディングにより、広口シフト化を推進してきた。これに伴い、一時的に広口商品の拡大よりも細口商品の販売減少が先行してしまう現象も起きたが、最近は広口シフト戦略が奏功してきている。管轄エリア内の先進国においては広口哺乳器の販売強化を徹底し、新興国に関しては広口製品を投入するとともに細口タイプの販売も必要以上に下がらないよう管理しながら、売上・利益共に成長させていく。

<2026 年 12 月期 業績見通しに関する質問>

【全体】

Q. 当期業績予想の前提となる、業績変動要因（アップサイド・ダウンサイド）の考え方についてはどうか。特に関税影響、中国での競合対策費用、北米等への先行投資等はどの程度織り込まれているか。

A. 北米市場に関しては、2026 年から哺乳器のブランド認知拡大を企図した広告宣伝費をはじめ各種成長費用の先行投資を検討しており、ボトムラインを意識しながら実行していく。中国で培ったデジタルマーケティング及び E コマース戦略の知見を、現地の市場特性に合わせて最適化し、活用する。欧州に関しても成長投資を行っていくが、まずは北米を先行する。哺乳器の認知拡大と拡販による利益率向上を高い次元で両立させていく方針。

関税影響は、2025 年 12 月期の実績影響は、上期の手元在庫活用効果での軽減もあり、下期を中心に 4~5 億円程度。今期、特に何も対策を講じない場合は 10 億円弱の影響が出る可能性があるものの、サプライチェーンの再構築や適切な価格転嫁などの対策を行うことで、影響の極小化に取り組む。

中国市場においては、競合他社が「断乳」などの切り口で攻勢を強めているが、当社は、次の 2 軸で優位性を堅持していく。

第一に、当社の新生児向け商品領域での高い市場シェアを活かし、エイジアップ商品（ドリンクングカップ等）への自然な移行を促すことによる LTV（顧客生涯価値）の拡大や、機能性改善による商品の差別化を図る。

第二に、当社の 70 年近い研究開発の歴史、赤ちゃんの快適な哺乳を目指した徹底的なモニター活動などによる商品開発力を改めて市場に訴求し、競合他社との差別化をより確固たるものにする。

Q. 設備投資や研究開発費が増加傾向にあるが、その内容は。

A. 為替による円安影響も含まれているが、設備投資で大規模な工場建設などは計画に含まれていない。金型投資や生産効率向上、また中国における哺乳器・スキンケアの成長のための投資が主である。また、研究開発費には、中国でのスキンケア開発や、北米向けさく乳器の開発などが主に含まれている。

【日本事業】

Q. 2026 年 12 月期の計画では、売上よりも営業利益の伸びが大きい理由は何か。

A. 日本事業では円安影響によるコスト環境の厳しさや出生数減少という逆風は続いているが、2025 年 12 月期は主に商品の販売ミックスの改善により売上高の伸長以上の利益成長を実現した。特に育児家電等の収益性の高い商品が伸長したこと等が大きな要因となったが、今期（2026 年）

及び新中期経営計画においても、引き続き営業利益率の改善に対する取り組みを継続し、営業利益目標の着実な達成を最優先課題として取り組んでいく。

以上