

2026 年 12 月期第 2 四半期（上期） 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 Q&A 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 8 月 7 日（金） 9:30 – 10:50

[登壇者] 4 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
取締役上席執行役員 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

エグゼクティブサマリー



2026年12月期上期決算

売上・営業利益共に対前年を大きく上回る。 中計戦略の施策も順調に進行。

- ・ 連結業績：売上・営業利益共に対前年を上回る着地。
- ・ 事業別：全事業で増収を達成。
- ・ 営業利益は、中東影響を受けたシンガポール事業を、他地域の利益成長でカバーし、連結で対前年を共に超過。

売上高	営業利益
58,977 百万円	7,878 百万円
前年同期比 +9.8%	前年同期比 +17.9% 営業利益率 13.4%

下期以降の展望

- ・ 本業の堅調さと成長モメンタムの継続：
底堅い需要に裏付けられた売上成長と収益力向上により、本業は堅調に推移。中計の主要施策も順調に進捗。
- ・ 一時的要因と通期予想据え置き：
一時的要因である地政学リスクの長期化への備えを慎重に勘案し、通期予想は据え置き。商品構成最適化や価格対応等、引き続きマクロ影響にも機動的に対応。
- ・ 中長期の持続的成長へ向けた邁進：
中計目標の達成に向けた取り組みは着実に前進。通期目標の必達と、中長期的な企業価値向上の実現へ、全社を挙げて邁進。

© Pigeon Corporation All Rights Reserved. 3

矢野：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。それでは上期決算についてご説明いたします。

まず、エグゼクティブサマリーです。

第 1 四半期に続き当上半期においても、売上高および営業利益は前年同期を大きく上回る実績で着地しました。本年より開始した第 9 次中期経営計画に掲げる各種施策につきましても、継続して順調に進捗しています。

当上期は中東情勢による影響が懸念されましたが、全事業において増収を達成しました。特に影響を受けやすいシンガポール事業においても、他国での販売でカバーし増収という結果になっています。

グループ全体の売上高は前年同期比プラス 9.8%と継続的な成長を実現し、営業利益は同プラス約 18%と売上高の伸長を上回る結果となりました。昨年の営業利益率は概ね 12%台で推移していましたが、当上期においては第 1 四半期、第 2 四半期ともに 13%台へと改善し推移しております。

下期以降の展望につきましては、上期の好実績を支えた本業の堅調さ、および成長モメンタムをしっかりと継続していくことで、下期も十分な成果をあげられると確信しております。

26/12期 上期 連結PL



売上・営業利益共に対前年・対計画を上回る着地。

売上高・全利益段階で対前年増益を達成。トップライン成長と各事業の収益力向上が貢献。

(単位：百万円)	25/12期 上期		26/12期 上期		
	実績	構成比	実績	構成比	前期比
売上高	53,734	100.0%	58,977	100.0%	109.8%
売上原価	26,500	49.3%	28,868	48.9%	108.9%
売上総利益	27,234	50.7%	30,108	51.1%	110.6%
販管費	20,549	38.2%	22,230	37.7%	108.2%
営業利益	6,684	12.4%	7,878	13.4%	117.9%
経常利益	6,875	12.8%	7,986	13.5%	116.2%
親会社株主に帰属する中間純利益	4,624	8.6%	5,221	8.9%	112.9%

*為替レート：26/12期 上期実績：1ドル=158.13円 1円23.04円 25/12期 上期実績：1ドル=148.50円 1円20.47円

© Pigeon Corporation All Rights Reserved.

4

上半期の連結業績です。

売上高は前年同期比 109.8%となりました。総利益が同 110.6%と売上高の伸長率を上回った一方、販管費の増加を同 108.2%に抑制した結果、営業利益は前年同期比 117.9%と大幅な増益で着地しました。

事業別売上は全事業で前期比増収を達成。

日本事業のベビーケアも出生減の中で力強い増収。

中東影響を受けるシンガポール事業を、他地域の利益成長でカバーし、連結営業利益も前期比増益。

(単位：百万円)	25/12期 上期				26/12期 上期				
	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	53,734	—	50.7%	6,684	58,977	—	109.8%	51.1%	7,878
日本事業	18,476	34.4%	34.4%	1,107	19,780	33.5%	107.1%	35.1%	1,744
中国事業	21,274	39.6%	56.4%	5,696	24,072	40.8%	113.2%	55.0%	6,136
シンガポール事業	7,200	13.4%	42.2%	1,113	7,287	12.4%	101.2%	43.5%	1,059
米州・欧州事業	10,613	19.8%	55.6%	486	12,239	20.8%	115.3%	55.7%	928
セグメント間取引消去	▲3,829	▲7.1%	—	—	▲4,402	▲7.5%	—	—	—
【参考】日本事業の主な内訳 (旧セグメント区分での試算)									
ベビーケア	13,879	—	38.3%	1,191	14,908	—	107.4%	39.8%	1,814
子育て支援	1,696	—	17.6%	59	1,667	—	98.3%	14.9%	55
ヘルスケア・介護	1,940	—	33.9%	121	2,011	—	103.7%	32.6%	107

ここからは事業別の業績についてご説明します。

日本事業の売上高は前年同期比プラス 7.1%の増収となりました。詳細は後述いたしますが、営業利益も着実に伸長しております。

また、売上高に関しては中国事業、および本年より戦略的に投資を強化している米州・欧州事業がそれぞれ2ケタ伸長を達成しました。中国事業は前年同期比113%超、米州・欧州事業は同115%超と大きく伸長しています。

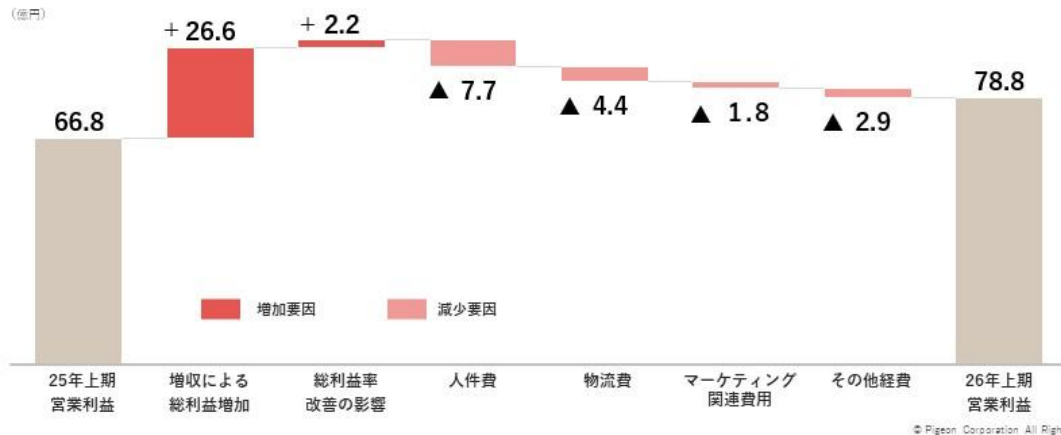
シンガポール事業につきましては、中東情勢の影響により同エリアへの出荷遅延等が生じましたが、その他のエリアの販売でカバーし、売上高は前年同期比プラス1.2%で着地しました。

26/12期 上期 連結営業利益 前期比増減要因



連結営業利益は、増収や総利益率改善により増益を達成。

各事業における成長投資の実行をカバーし、営業利益は+約12億円の増益。



次に連結営業利益の前期比増減要因です。

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大きく貢献しています。一方で、販管費においては人件費および物流費が増加しました。人件費の増加は、機能部門強化に向けた専門性の高い人材の採用など、人的資本投資に伴うものです。また、物流費については、全般的な物流費の高騰に加えて、EC 比率の上昇が影響しています。

これらの販管費の増加はありましたが、増収効果および総利益の改善によってこれらを吸収し、グループ全体としてしっかりと増益を達成いたしました。

26/12期 上期 連結貸借対照表 (ハイライト)



中東対応により、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)	25/12期 期末	26/12期 上期			
	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	39,609	36,271	▲3,338	91.6%	▲4,232
受取手形及び売掛金	18,642	23,548	+4,906	126.3%	+3,969
たな卸資産	16,265	18,690	+2,424	114.9%	+1,839
支払手形及び買掛金	5,121	6,606	+1,484	129.0%	+1,345
電子記録債務	366	506	+140	138.4%	+140
借入金	—	—	0	—	—
純資産	85,887	88,333	+2,445	102.8%	+355
総資産	110,088	115,267	+5,178	104.7%	+2,122
自己資本比率	75.3%	74.1%	—	—	—

*為替レート：26/12期 2Q実績：1ドル158.13円 1円23.04円

© Pigeon Corporation All Rights Reserved.

7

B/S のハイライトです。

現金および預金が減少した一方で、受取手形および売掛金は増加しています。また、たな卸資産についても若干増加する結果となりました。これは、中東情勢の影響を鑑み、ナフサ由来の原材料の安定的な調達に向けて、必要な在庫の確保へ先行して動いたことが主な要因です。

なお、本年より導入した CxO 体制のもと、取締役専務執行役員の板倉が開発およびサプライチェーン部門を統括しております。これにより、部門を横断した迅速な情報収集ならびに機動的な対策立案が可能な体制を構築しています。後ほど改めてご説明いたします。

日本事業

円安の逆風を、
育児家電・ベビーフード・
哺乳器・乳首の好調継続で
跳ね返し、
前期比増収増益。

売上高	セグメント利益
19,780 百万円	1,744 百万円
前年同期比 107.1%	前年同期比 157.5%

ポイント

- 売上動向（商品カテゴリ別）
 - ✓ 高付加価値品の牽引：
 - 育児家電、ベビーフード、哺乳器・乳首が伸長
 - ✓ 新ブランド「ピジョンキッズ」販売開始(2月～)
 - ✓ 価格改定：ベビーフードの一部価格改定を実施（3月～）
- 販売チャネル動向
 - ✓ 自社EC：売上高 前期比で大幅成長。
 - ✓ その他チャネル：オフラインが前期比超過。
- 損益動向
 - ✓ 増益達成：高付加価値品の拡大により総利益・営業利益で増益。



トピック

- ✓ 事業ポートフォリオ見直し：
 - ベビーカー及びバウンサー生産・販売終了

ここからは日本事業についてご説明します。

日本事業は、円安という逆風の事業環境下にあいながらも、育児家電やベビーフードに加え、すでに高い市場シェアを有する哺乳器・乳首の販売がさらに伸長し、増収増益で着地しました。

特にセグメント利益につきましては、前年同期比 157.5%と大幅な増益となりました。これは、新中期経営計画で掲げた「営業利益額および利益率へのこだわり」が、現場の社員にまでしっかりと浸透した成果と捉えております。

具体的な販売の取り組みとしては、付加価値の高い新商品の積極的な導入に加え、既存の主力商品群の中でも特に利益率の高い商品の提案を強化し、確実な実績へと結びつけております。

また、収益性の確保が課題となりがちなベビーフードにつきましても、本年3月に価格改定を実施したことで利益率の改善が見込まれる状況です。

トピックといたしましては、すでにお知らせしております通り、事業ポートフォリオの見直しの一環として、ベビーカーおよびバウンサーなどの大型育児用品事業からの撤退を発表いたしました。

このように、注力すべき領域と撤退する領域を見極め、メリハリの利いた事業運営を実行できていることが、日本事業の好業績に繋がっております。

中国事業（北米ピジョン・韓国等含む）

前期比増収増益を達成。

ECチャネルの

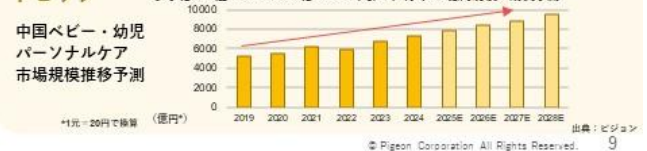
コストコントロールの奏功と 北米ピジョンの好調。



ポイント

- 売上動向
 - ✓ 哺乳器・乳首(中国国内)：前期比で伸長。市場シェアも約50%に上昇
 - ✓ スキンケア(中国国内)：キッズ向け新商品含め「桃の葉シリーズ」の好調。LTV拡大にも貢献
 - ✓ 韓国：哺乳器・乳首が前期比+20%以上の力強い伸び
- 販売チャネル動向
 - ✓ 商戦実績：618商戦におけるGMVでは前年比+9%伸長
 - ✓ 北米ピジョン：米小売大手Targetのベビー用品棚に哺乳器・乳首の新規配荷に成功
- 損益動向
 - ✓ ECプラットフォームでの費用増に対し、価格改定やマーケティング費用の最適化を機動的に進め、収益性の維持・向上を図る。

トピック



ここからは中国事業についてご説明します。

中国事業は、売上高が前年同期比プラス 13.2%、セグメント利益が同プラス 7.7%となり、増収増益を達成いたしました。利益の伸長率が売上高の伸長率をやや下回りましたが、事業内容としては着実な進展が見られております。

具体的な成果として、長年の目標として掲げていた中国市場における哺乳器の推定市場シェアが、50%に迫る水準まで拡大いたしました。また、LTV（顧客生涯価値）向上を目的としたエイジアップ戦略の一環として、人気の「ももの葉」シリーズからキッズ向けの新商品を発売し、販売は順調に推移しております。

中国事業管轄の韓国事業におきましても、厳しい市場環境の中で哺乳器・乳首の売上高が前年同期比プラス 10%と大きく伸長しました。これらは、中期経営計画で掲げた注力すべき商品領域への取り組みが、現場にしっかりと浸透している結果と捉えております。

中国本土の状況につきましては、EC の「618」商戦において売上高が前年比プラス 9%と着実に伸長しました。

また、中国事業で培った高度なデジタルマーケティングおよび EC の知見を活かし、ピジョンブランドによる北米市場への展開を強化しています。北米ではランシノ製品の販売も好調ですが、ピジョンブランドとしても大きく売上を伸ばしており、詳細については後述いたします。

今後の中国市場につきましては、急激な少子化への懸念があるものの、高付加価値化等により金額ベースでの市場規模は拡大していくと予測しています。当社といたしましても、付加価値の高い商品を継続的に提案していくことで、今後も確実な成長が可能であると考えております。

26/12期 上期 事業別サマリ



シンガポール事業

中東影響を受けつつも、
前期比増収を達成。
広口哺乳器シフト戦略は
着実に進展。

売上高	セグメント利益
7,287 百万円	1,059 百万円
前年同期比 101.2%	前年同期比 95.1%

ポイント

- 売上動向（地域別）
 - ✓ マレーシア・豪州：哺乳器・乳首等が好調
 - ✓ 重点国動向：
 - ・ インド：対前期大幅成長、QC(即配)含めたEC販売が好調
 - ・ インドネシア：売上は対前期末達も利益は前年並み。哺乳器の広口化は伸長し、セルアウトは堅調
 - ✓ 中東影響：物流は一時的に出荷も、中東影響を注視
- 販売チャネル動向
 - ✓ インドネシア：大手CVSへ上位中間層向け戦略商品が6月から順次配荷(7月完了)
 - ✓ インドネシア・インド：機能性商品を販売開始予定
- 損益動向
 - ✓ 中東影響も、広口タイプ化進行等で総利益率+1.3pt上昇

トピック



© Pigeon Corporation All Rights Reserved. 10

ここからはシンガポール事業についてご説明します。

売上高は前年同期比プラス 1.2%となりました。一方で、中東情勢の影響による同エリアへの出荷遅延が生じ、特に利益率の高い哺乳器・乳首の販売が滞ったことなどから、セグメント利益は前年同期比 95.1%と減益で着地しました。

このような環境下においても、戦略的注力市場と位置づけるインドおよびインドネシアの販売は順調に推移しています。

インド市場におきましては、EC およびモダントレード（MT）におけるブランディング強化が奏功しています。EC チャンネルの中でも急成長している「クイックコマース」領域での販売が好調に推移しているほか、EC や MT でのブランド認知向上がジェネラルトレード（GT）での売上伸長にも波及する好循環が生まれています。結果として、インド市場全体では前年同期比 50%以上の大幅な伸長を達成しました。

インドネシア市場におきましては、セルインはやや苦戦したものの、セルアウトは順調に伸長しています。また上期末にかけて、哺乳器の新商品「ワイドネック エッセンシャル」を投入しました。本製品は、当社が培ってきた既存の技術や製品設計を活かす「マーケットダウン戦略」によって開発されたもので、中間層のお客様に最適なチャネルおよび価格帯で提供しつつ、当社の収益性も確保できるモデルとなっています。現在、約 1 万 7,000 店舗のチェーンストアへ配荷が完了しており、近日中に 2 万店舗規模まで拡大する見通しであることから、下期以降の販売寄与に大きく期待しております。

シンガポール事業全体としては、お客様への付加価値向上と当社の利益率改善を目的とした哺乳器の広口化を強力に推進しています。中東エリアへの出荷遅延というマイナス要因はあったものの、取り組みは着実に進展しており、販売構成比に占めるワイドネック比率は約 70%まで高まっております。

米州・欧州事業

**米州・欧州での
哺乳器戦略は着実な進展。
北米の堅調と
欧州全体での好調が
力強く牽引。**

売上高	セグメント利益
12,239 百万円	928 百万円
前年同期比 115.3%	前年同期比 190.9%

ポイント

- **売上動向**（地域、商品カテゴリ別）
 - ✓ 北米哺乳器：前期比大幅伸長。ランシノ・ピジョン両ブランドともに前期比2倍前後（→P16参照）
 - 新規獲得・認知度向上のためのプロモーション施策強化継続
 - ✓ 北米その他製品：乳首ケアクリームが堅調。
 - ✓ 欧州：主要国全てで大幅伸長。哺乳器が前期比大幅伸長し、さく乳器も好調。
- **販売チャネル動向**
 - ✓ 北米大手小売：新規に哺乳器・乳首売場で棚の獲得。その他チェーンにも主力商品の新規導入。
- **損益動向**
 - ✓ 利益率は2Q単での大幅改善により、上期は対前期3.0pt増

トピック



出典：2020年～2022年USCDC（米国疾病予防管理センター）、2020年～2035年世界人口展望（World Population Prospects 2024 (Medium variant)）、各メーカー事業に依拠

© Pigeon Corporation All Rights Reserved. 11

ここからは米州・欧州事業についてご説明します。

当事業は、米州および欧州ともに哺乳器の販売強化戦略が奏功し、売上高は前年同期比プラス15.3%、セグメント利益は同プラス90.9%と、利益は前年の約2倍に達する大幅な増収増益で着地しました。

特に欧州におきましては、近年のマーケティングおよびブランディング施策が着実に効果を発揮しており、展開するすべての国において売上高が2ケタ伸長となる力強い成長を継続しております。

カテゴリ別の状況といたしましては、北米における哺乳器の売上高が、前年同期比で約2倍へと大きく伸長しました。また、ランシノブランドの重点コア商品である乳首ケアクリームの販売も好調に推移しています。さく乳器につきましては、欧州では順調に伸長している一方、米国ではやや苦戦が見られます。下期に向けて米国での販売回復に注力し、哺乳器の成長維持とあわせてさらなるブランド価値の向上を図ってまいります。

今後の市場展望およびトピックとしましては、北米市場は将来にわたり出生数の維持・増加が見込まれる重要な市場であり、シェア拡大に向けた投資を継続してまいります。一方の欧州市場は、出生数自体は維持あるいは微減傾向にあるものの、当社にとっては依然として開拓余地の大きい市場です。哺乳器の販売を拡大する余地は十分に残されていると判断しており、今後も米州・欧州事業のさらなる拡大を強力に推進していく方針に変更はございません。

THE USE OF BIRDGE CORPORATION OR MSCI SOLUTIONS LLC OR CERTAIN RELATED ENTITIES, FINANCIAL DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR OTHER NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, INCORPORATION, OR PROTECTION OF PREGNANT CORPORATION BY MSCI. NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF BIRDGE CORPORATION. IN ANY MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR OTHER NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, INCORPORATION, OR PROTECTION OF PREGNANT CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI LOGOS ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. BIRDGE AND THE MSCI BIRDGE NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

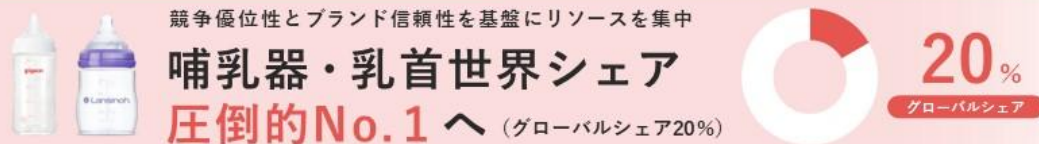
13 / 26



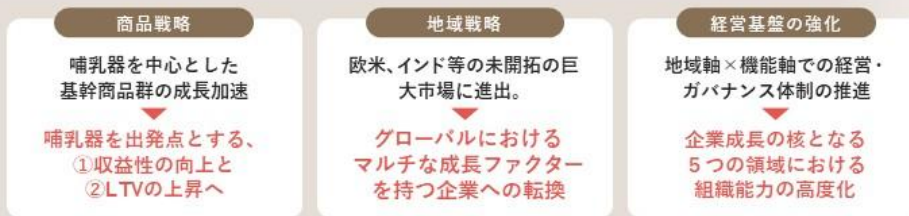
第 9 次中期経営計画の主要ポイントの振り返り

持続的な企業価値の向上のための、ピジョンの中長期にわたる戦略を策定。

2035 年への持続的長期目標



2026-2028 中期戦略



© Pigeon Corporation All Rights Reserved. 14

ここからは、第 9 次中期経営計画の進捗状況と今後の見通しについてご説明します。

当社は現在、母乳器のグローバルシェアで 1 位を獲得しておりますが、2035 年に向けてシェア 20%となる「圧倒的なグローバル No.1」を目指す方針を掲げております。現在はアジアでの実績を中心としたシェア 1 位ですが、今後は欧米市場での展開を本格化させ、全世界で認められるトップブランドへと成長してまいります。

この目標を達成するため、本中計の 3 年間ににおいて「商品戦略」「地域戦略」「経営基盤の強化」の 3 点に注力いたします。

第一の「商品戦略」である母乳器は、当社の原点であり、70 年にわたる研究開発に裏打ちされた高い優位性を有しております。自社での研究・開発・生産体制により高い利益率を確保していることに加え、近年はエイジアップ商品の展開によって LTV の向上にも繋がっています。

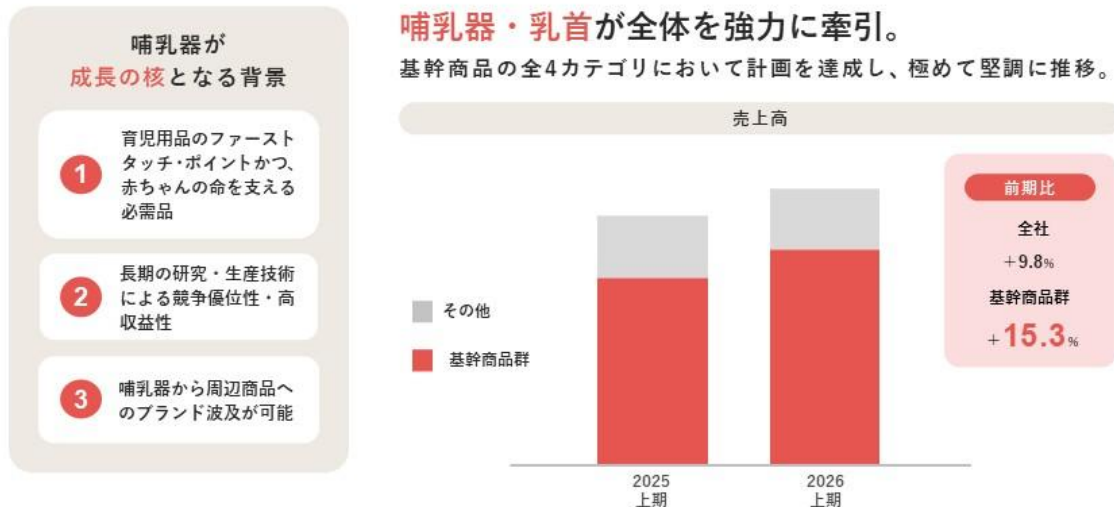
第二の「地域戦略」につきましては、現在のアジアにおける圧倒的な事業基盤に加え、欧州、米州、そしてインドといった開拓余地の大きい市場での成長を加速させます。これらの市場はすでに足元で伸長し始めており、当社は特定地域に依存する企業から、グローバルでマルチな成長ファクターを持つ企業へと転換を図っていきます。

第三の「経営基盤の強化」につきましては、本年より導入した CxO 制度のもと、各領域への権限委譲を進めるとともに、グループ全体および部門横断での機動的な連携・実行が可能な体制を構築しています。この体制により、中計で掲げた目標の達成を強力に推進してまいります。



(1) 哺乳器戦略：「なぜ哺乳器なのか？」と推進状況

当社のDNAかつ高収益性を誇る哺乳器により、グローバル成長の中心とする。



© Pigeon Corporation All Rights Reserved. 15

ここからは、特に哺乳器に注力する理由とその成果についてご説明します。

哺乳器は、出産に向けて最初に購入され、赤ちゃんの口に直接触れる商品であるため、お客様が商品選びにおいて最も慎重になるカテゴリです。そのため、確かな品質による口コミの広がり高いブランド力が不可欠であり、市場での成長ハードルが非常に高い製品と言えます。

当社は、70年にわたる研究開発の歴史に裏打ちされた圧倒的な商品力と、それを支える高い生産効率を有しております。現在獲得しているシェア No.1 の地位とこの強みを最大限に活かすことで、さらなる成長が可能であると考えています。

また、哺乳器で培ったブランド力は、他カテゴリの関連商品の販売へと波及しやすいという特長があります。すでに哺乳器で約8割のシェアを有する日本国内においては、他カテゴリの拡大へと順調に移行しております。一方の海外市場においては、まず哺乳器を戦略の軸に据えることで、ピジョンのブランド価値をグローバルで強力に引き上げていく方針です。

具体的な成果としまして、当社では成長を牽引する領域として4つの「基幹商品」および4つの「サブ基幹商品」から成る「基幹商品群」を設定しています。当上期は、全社の売上高が前年同期比プラス9.8%であったのに対し、戦略的に投資を集中させたこれら基幹商品群の売上高は同プラス15.3%と全社を上回る大きな伸長を達成しました。

このように、注力すべき商品へ投資を集中させる戦略が、確実な実績の拡大へと結びついております。



(2) 地域戦略：重要国の一つである米州・欧州戦略と推進状況

欧米は当社のホワイトスペースであり、グローバル市場シェア拡大に極めて重要。



© Pigeon Corporation All Rights Reserved. 16

続いて、米州・欧州事業におけるエリア戦略についてご説明します。

北米市場におきましては、ランシノおよびピジョンの両ブランドで展開する哺乳器・乳首の販売が昨年以降急速に拡大しており、当上期も引き続き極めて高い成長率を達成しております。

同一市場で二つのブランドの哺乳器を展開することに対し、ブランド間の競合や非効率を懸念するご質問をいただくことがありますが、両者の役割は明確に異なります。

ランシノは「マタニティ・ママ用品ブランド」としての位置づけであり、同ブランドの哺乳器は、ラノリンクリームやさく乳器と連動し、お母様の母乳を赤ちゃんに届けるための「デバイス」としての役割を担っております。

一方でピジョンブランドは、哺乳器を入り口としつつ、最終的にはスキンケアやヘルスケアをはじめとする「ベビー用品ブランド」として米国市場に定着し、販売を拡大していくことを目指しています。

このように、一気通貫で価値を提供できる体制が北米で構築されつつあります。今後はこの確立されたビジネスモデルを、欧州の各市場へいかに横展開していくかが、当事業における次なる成長へのステップとなります。



(3) 経営基盤の強化(地域軸×機能軸による経営体制の刷新)

5つの多角的な分野における、再現性のある競争優位性を持つ組織能力を構築。



© Pigeon Corporation All Rights Reserved. 17

最後に、第三の柱である「経営基盤の強化」に関する具体的な取り組みについてご説明します。

当社は2019年より各事業本部の強化を図るとともに、GHOを設置して部門横断的な連携と人材育成を進めてまいりました。本年からはこの体制をさらに発展させ、各領域に明確な権限を持つCXOを配置し、グループ全体を横断する機動的な事業運営を本格的に開始しています。

この新体制の成果は、足元の中東情勢などに対するサプライチェーンの対応において既に表れております。CPOおよびCSCOの板倉が統括する生産・開発およびサプライチェーン体制において、責任の所在が明確化されたことで事態への即応体制が整い、各事業本部間での情報共有および意思決定のスピードが格段に向上しました。

体制といたしましては、本日の説明会に同席しておりますCSOやCFOに加え、重要な経営資源である人的資本を統括するCHRO、そして日本や中国で確立したピジョンブランドをグローバルへさらに展開・浸透させるためのCBOを設置しています。これら多角的な専門分野を牽引するCXO体制を通じて、中長期的な成長戦略を確実なものにしてまいります。



今後（下期以降）の主な施策と新商品動向

各地域における強固なブランド力を背景に、高付加価値新商品の投入と機動的な価格・チャネル適正化を両輪で推進し、変化する市場環境下における収益性の向上を図る。

日本事業	中国事業
- 高付加価値な新商品の投入 - ベビーフード等の商品展開による新たな需要層の獲得 - 自社生産品販売向上による工場稼働率向上と収益改善 - 価格対応の検討  ベビーフードの新商品	- 主要ECプラットフォームにおける収益性向上 - ライブコマース等における展開加速と採算性向上 - 好調な北米ピジョンにおける新商品投入  スキンケアを始めとする新商品を投入
シンガポール事業	米州・欧州事業
- インドネシア：広口哺乳器のチャネル拡大 - インド：EC強化による高収益商品の販売促進、未開拓地域への販売網拡充 - 新商品投入：ドリンキングカップや口腔ケア・機能性スキンケア等  戦略新商品の広口哺乳器 (Essentialシリーズ)	- 米州哺乳器・乳首の更なる拡販 - 欧州のモメンタム好調持続 - 具体的にはコア領域と哺乳瓶・乳首に注力し、価格改定や商品構成改善、機動的なコストコントロールを実施  継続的な哺乳器の認知度向上と新商品の投入

© Pigeon Corporation All Rights Reserved. 18

ここからは、下期の主な取り組みについてご説明します。

日本事業におきましては、ベビーフードの新商品を投入するほか、SNS 等でもご好評いただいている育児家電のラインナップを拡充し、これらの新規領域の販売をしっかりと拡大してまいります。

中国事業におきましては、上期は一部 EC プラットフォームにおいてセルインへの影響があったものの、セルアウトは前年を上回って推移しており、一時的な課題であると捉えています。また、これまで収益確保が課題であったプラットフォームにおいても運用ノウハウの蓄積が進み、当上期は利益率の改善を実現することができました。下期につきましても、当該チャネルにおける利益率の継続的な向上が重要な鍵となります。

なお、現在中国事業主導で進めている北米でのピジョンブランド展開につきましても、引き続き売上の拡大を図ってまいります。本件の業績開示につきましては、投資家の皆様により分かりやすくお伝えするため、来期以降は米州・欧州事業に含めた形での報告となるよう現在調整を進めています。

シンガポール事業におきましては、中東エリアの事業環境は厳しいものの、その他のエリアで着実にカバーできる体制が整っております。インドネシアでは新商品の配荷が進んでおり、下期以降の本格的な拡販を見込んでおります。インドはセルアウトが継続して好調であり、過去の課題整理も完了したことから、今後はさらなる成長を加速させていく方針です。

また特筆すべき点として、当事業においてドリンキングカップが第 3 の柱となる商品群に成長しました。エイジアップ戦略のもと展開エリア全域に導入した結果、当社独自の研究エビデンスに基づいたストローの品質が差別化要因となり、お客様から高い信頼を獲得しております。哺乳器の広口化を推進するとともに、その後のドリンキングカップのご利用へとシームレスに繋げる活動が機能し始めています。

米州・欧州事業におきましては、引き続き哺乳器の販売拡大に注力いたします。欧州は好調を維持しておりますが、米州におきましては、順調な乳首クリームの販売を継続しつつ、下期はさく乳器の販売回復にフォーカスして対応してまいります。



中東情勢に伴う事業影響と全社横断的な対応（更新）

経営陣による迅速な意思決定とグローバル対応体制

トップ、サプライチェーン戦略統括責任者及び経営戦略統括責任者主導によるグローバル・サプライチェーン体制を組織。

長期化しつつある外部環境に対し、引き続き影響の把握と最小化に向けた機動的な対応を実施。

現時点で把握している事業影響

トップラインへの影響

シンガポール事業における
中東向け売上高の減少

サプライチェーン・ 原価への影響

原材料価格の高騰リスク

影響の
コントロールと
最小化

全社横断的な対応アクション

サプライチェーン対応

- ・ 原材料調達の多角化により、主原料は年内販売分は生産可能な体制を構築。
- ・ 長期化に伴う来年以降の状況を注視しつつも、代替原料の確保により、安定的な生産体制を想定。

経営・コスト防衛

- ・ 全社横断での徹底した経費削減施策の実行。
- ・ 原材料高騰の吸収・価格対応等に向けた工場・販売会社間の綿密な協働や価格対応を検討。

© Pigeon Corporation All Rights Reserved. 19

中東情勢への対応につきましては、状況の長期化も見受けられますが、当社では継続して事態の把握と適切な対策を講じております。現時点において業績への重大な悪化要因は見込んでおらず、影響はコントロール可能な範囲に収まっていることから、下期につきましても着実に対応を進めてまいります。



事業成長による二項共創を通じて、 『赤ちゃんにやさしい未来』を実現する

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



© Pigeon Corporation All Rights Reserved. 20

最後に、当社のパーパスについて申し添えます。

当社は「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」というパーパスを掲げております。これは、中期経営計画の3年間にとどまらず、10年先、さらには将来にわたって、ピジョングループのすべての事業活動における普遍的な根幹となるものです。

社内におけるパーパス共感度は、直近の調査において9割を超える高い水準に達しております。今後もこの社員の熱量を原動力としてさらなる事業成長に邁進し、パーパスの実現と企業価値の向上に努めてまいります。



【ご参考】 26/12期 業績見通し（グループ連結）

(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	54,839	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 ^{*1}	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 ^{*2}	8.1%	106.7%

* 為替レート：26/12期 計画：1ドル180.00円 1円21.50円 25/12期 実績：1ドル149.66円 1円20.80円
 *2 前払金収入等含まない

© Pigeon Corporation All Rights Reserved. 22

今回の業績見通しにつきましては、事業環境等を慎重に見極めた上で数値を公表しています。一方で、足元の堅調な実績や下期に予定している各種施策が順調に進捗すれば、本計画の必達はもとより、さらに上回る実績を残すことができると考えております。

引き続き、公表した計画を超過達成できるよう、事業の推進に邁進してまいります。

2026年12月期 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(予定)	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	
	中間(実績)	通期(実績)	中間(実績)	通期(実績)	中間(実績)	通期(計画)
設備投資額(※1)	1,408	3,760	1,315	3,360	2,396	4,700
減価償却費(※2)	2,448	4,876	2,301	4,601	2,395	4,500
研究開発費(※3)	2,200	4,286	2,100	4,065	2,523	4,600

※1 有形・無形固定資産(売却含)・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. 23

最後に、株主還元についてご説明いたします。

配当につきましては、当初の予定通り実施いたします。また、近年100%を超過して推移していた配当性向につきましても、足元の業績向上に伴い、ようやく100%を下回る見通しとなっています。

配当性向を低下させること自体が目的ではございませんが、引き続き利益率の向上に注力し、確実な事業成長による持続的な企業価値の向上を推進してまいります。

私からのご説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました。

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. 中国事業における収益性（売上から利益への波及効果）の現状認識と、全社目線での事業方針について教えてほしい。

A. 中期経営計画における基本戦略の方向性は、日本事業の安定性および米州・欧州事業、シンガポール事業の成長により、中国事業のウエイトを相対的に低下させ、特定の地域構造に過度に依存しない地域ポートフォリオの最適化を進めることである。上半期は、日本事業、米州・欧州事業が中国事業の一時的な業績変動を十分に吸収・補填できる、再現性の高い体制が想定以上のスピードで整いつつある。

【米州・欧州事業】

Q. 第 2 四半期営業利益率の大幅な改善要因は何か。また、下半期以降の高水準な利益率を期待してよいか。

A. 改善要因は主に 2 点である。第 1 に、投資対効果（ROI）の厳格な検証に基づく、米州・欧州の大手小売店向け販促プロモーションの効率化（資本配分の最適化）であり、第 2 に、不採算拠点であった中国のランシノオフィスの閉鎖による構造改革効果である。今後も中長期的な営業利益率の向上を目指す。米州・欧州における哺乳器・乳首のシェア拡大に向けた必要なマーケティング投資は機動的かつ積極的に継続していく考えである。なお、ブランディングが定着している欧州市場においては、足元の好調なモメンタムを維持できる見込みである。

Q. 米国大手小売での販売状況と、北米で議論されているマイクロプラスチック問題への対応・活用戦略を教えてほしい。

A. 今年 3 月から大手小売で販売を開始したピジョンブランドの哺乳器・乳首は、想定を上回る非常に高い売上を記録している。特にガラス製哺乳器の販売が極めて好調である。マイクロプラスチック問題については、当社から不安を煽るようなプロモーションや注意喚起を行う考えはないが、消費者の皆様がプラスチック製からガラス製製品へのシフトをご検討される際、主要チャネルで常に高品質な製品をお選びいただける供給体制と品揃えを維持していく。適切な情報提供を通じて顧客ニーズに確実に応えし、シェア拡大につなげていく方針である。

【中国事業】

Q. 中国本土における足元の販売動向（セルインとセルアウトの差異）の背景と、競争環境における当社の立ち位置について教えてほしい。

A. セルインとセルアウトのギャップにつきましては、主要 EC チャンネルにおける一時的な流通在庫の削減（適正化）が主な要因である。6 月末時点で在庫調整は完了しており、下半期は堅調な実需（セルアウト）に連動した通常の出荷体制へと回帰する見通しである。

競争環境においては、市場全体の二極化が進む中、消費者からの高い信頼を背景に上位ブランドへの集約傾向が明確になっている。当社は中国の哺乳瓶市場においてシェア約 50%を確保しており、圧倒的なブランド力と品質優位性によって、熾烈な市場環境下においても揺るぎないポジションを維持している。

Q. 一時的な在庫調整を実施した主要プラットフォームにおけるセルアウト拡大に向けた施策と、競合の足元の動向について教えてほしい。

A. 当該プラットフォームとは直接取引体制にあるため、新たなマーケティングプランの提案や協働での販促投資など、ダイレクトかつ機動的な施策を推進する。あわせて、SNS を活用した集客から購買に至るデジタルマーケティングの高度化と購買データ分析の強化を図っている。

競合動向に関しては、直近の大型 EC イベントである「618 商戦」においても当社の哺乳器・乳首カテゴリのシェアは拡大傾向にあり、上位主要ブランドへの市場集約が着実に進展している。

Q. 主要プラットフォームにおける在庫調整の背景は。また、EC チャンネル戦略や製品の高付加価値化の進捗について教えてほしい。

A. 詳細な取引条件については差し控えるが、契約改定および締結は無事に完了しており、下半期に向けて良好な協力体制のもとで合意に達している。チャンネル戦略においては、これまでの検証を通じて、チャンネル特性に応じた最適な商品展開と高い利益率を確保するためのフレームワークが確立されている。

高付加価値化と収益性改善に向けては、単なる値上げや高価格帯製品の投入に依存するのではなく、過度な割引販売を抑制し、製品本来のブランド価値と実勢価格を維持することを最重視している。店頭価格の適正管理を徹底することで、利益率のさらなる向上を目指していく方針である。

Q. 中国市場の下半期の業績見通しと、経営トップとして最も重要視している指標は何か。

A. 下半期に向けては、激変する市場環境に対し、現地 EC チームが機動的かつフレキシブルに施策を変更できるオペレーション体制を構築している。9 月の商戦（重陽の節句）を先行テストの場と位置づけ、そこでの購買動向や検証成果を年間最大規模の商戦である「ダブルイレブン（11 月 11 日）」における売上・利益の最大化へ繋げていく方針である。

経営トップとして最も重要視している指標は「セルアウト（実勢販売）」である。直接取引比率の高まりに伴い、消費者のリアルタイムな購買動向や評価をダイレクトに把握・分析できる環境が整っている。このセルアウトデータを軸に、基幹商品を中心としたマーケティング PDCA を迅速に回転させることが、中国事業の本質的かつ持続的な成長を牽引するものと考えている。

Q. 中国で好調なドリンキングカップについて、哺乳瓶と比較した収益性と今後の展望を教えてください。

A. 収益性に関しては、圧倒的な利益率を誇る哺乳器・乳首カテゴリには及ばないものの、スキンケア製品と同等水準の高い利益率を達成できるポテンシャルを有している。本カテゴリ展開の戦略的目的は、哺乳器を卒業した顧客基盤を維持・継承し、顧客生涯価値（LTV）を極大化させることである。

昨年の参入初期（認知獲得期）においては、先行投資として積極的な販促費を投入したため利益率は一時的に低水準にとどまっていた。しかし現在は、ブランド認知の定着に伴い販促効率が大幅に改善しており、自律的に売上が拡大する好循環へとシフトしたことで、利益率は顕著に向上している。

以上