2025年12月期（69期）決算
・第9次中期経営計画　説明会



ピジョン株式会社

代表取締役社長
矢野 亮

2026年2月13日

証券コード：7956

Celebrate babies the way they are

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



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

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

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

	24/12期 実績				25/12期 実績				
（単位：百万円）	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%	―	―	―

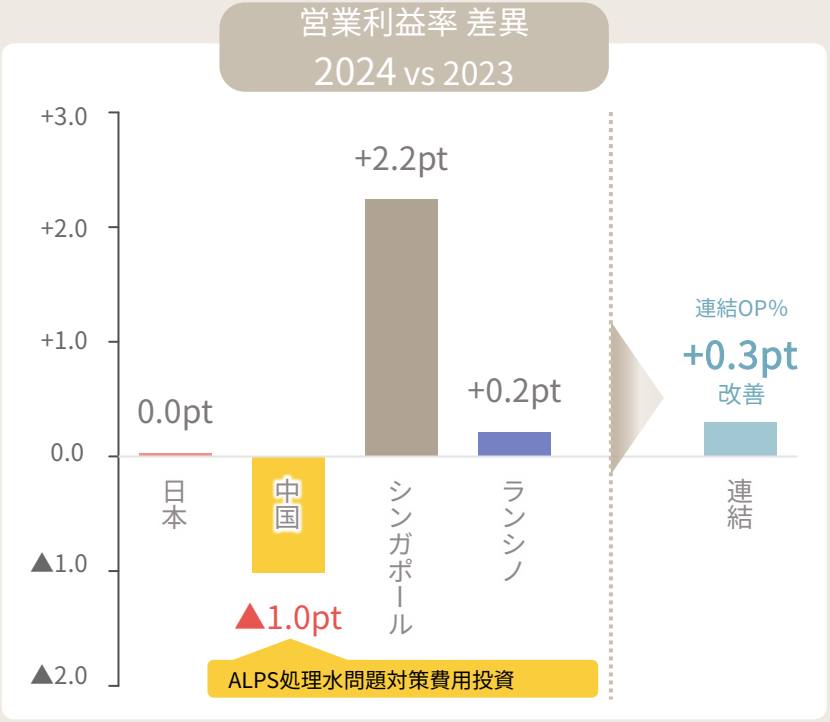
【参考】日本事業の主な内訳（旧セグメント区分での試算）

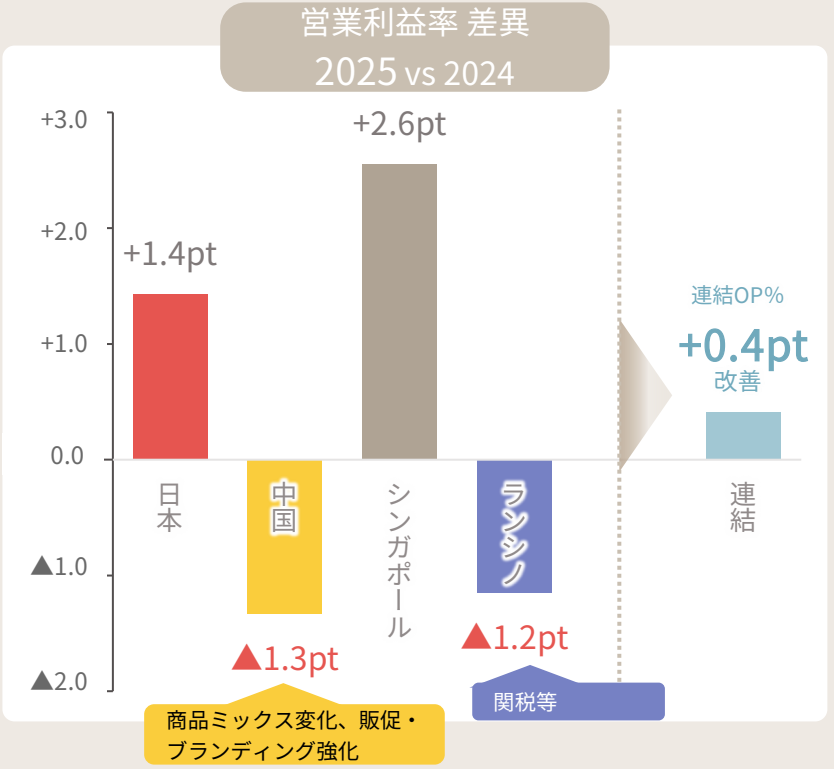
	24/12期 実績				25/12期 実績				
（単位：百万円）	売上高	構成比	総利益率	セグメント利益	売上高	構成比	前期比	総利益率	セグメント利益
ベビーケア	26,760	―	36.4%	1,989	28,787	―	107.6%	38.7%	2,851
子育て支援	3,364	―	13.8%	122	3,313	―	98.5%	16.0%	91
ヘルスケア・介護	4,400	―	34.7%	405	3,948	―	89.7%	33.5%	230

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

連結営業利益率は2年連続で伸長

中国事業の利益率減少に対策しつつ他事業での営業利益率改善により、連結でも改善傾向

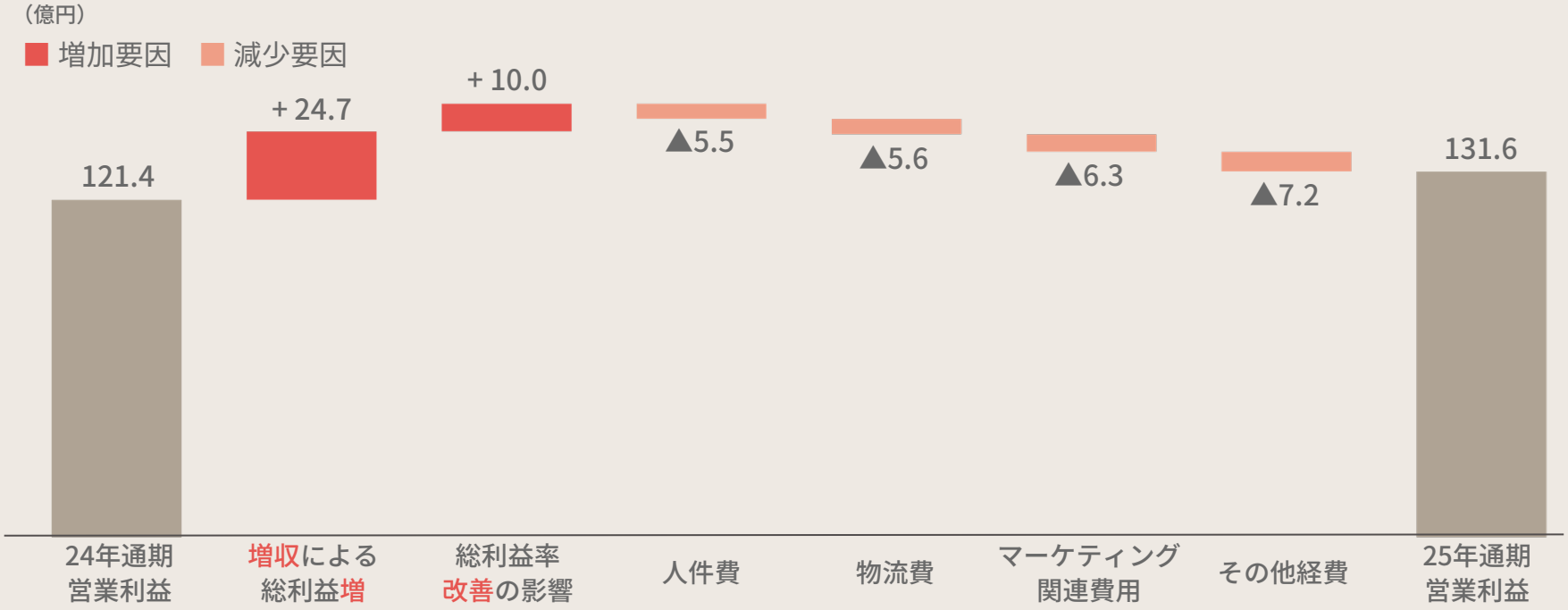




©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

25/12期 連結営業利益 前期比増減要因

増収・総利益率改善による利益増を実現。
成長投資の実行や関税影響等を受けるも、営業利益は前期比＋10億円の増益



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

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。
  ベビ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









©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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キング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

既存領域の強化

基幹商品を中心に新商品を数多く発売





新規領域：エイジアップ商品

ドリンキングカップ、キッズスキンケアの商品ラインアップを拡充





©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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、「SofTouch™」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

「SofTouch™」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

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、海上運賃の低下や販売構成比の改善等により前期比で+0.5pt改善

既存領域の強化

哺乳器・乳首が高い顧客評価を獲得
その他母乳関連商品においても新商品を随時投入



ブランド：コミュニケーション

SNSでの情報発信を強化



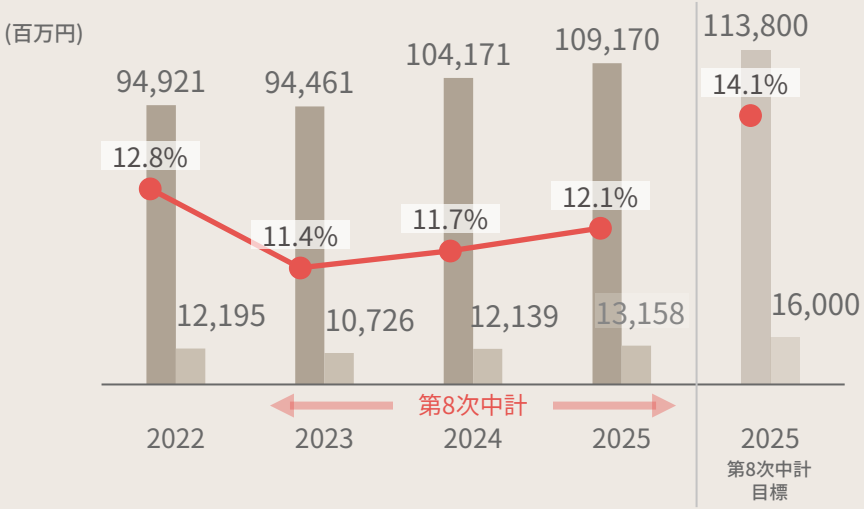
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

2. 中期経営計画

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



- ○ 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
- ○ ピ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



- ○ 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

- ○ 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

- ○ 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、分母はいずれも期首・期末平均
※ROIC：投下資本利益率(NOPAT/投下資本、税率は30.0%、投下資本は期首・期末平均を使用)
※PVA：Pigeon Value Added。経済的付加価値をベースにした独自の経営指標。NOPAT-資本コスト(投下資本×WACC)で計算

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

第8次中計の成果① 堅調な基幹商品の成長

哺乳器・乳首とさく乳器が牽引し基幹商品は10%超の売上成長を実現

基幹商品



哺乳器・乳首



スキンケア

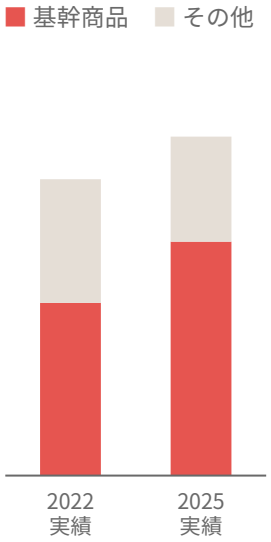


さく乳器



オーラルケア

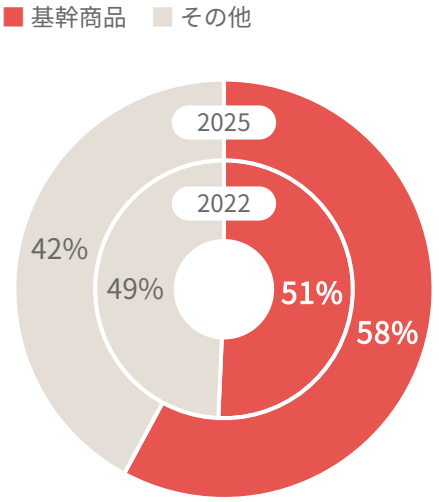
基幹商品の売上伸長率



全社
3か年売上高
CAGR
+ 4.8%

基幹商品
3か年売上高
CAGR
+ 10.6%

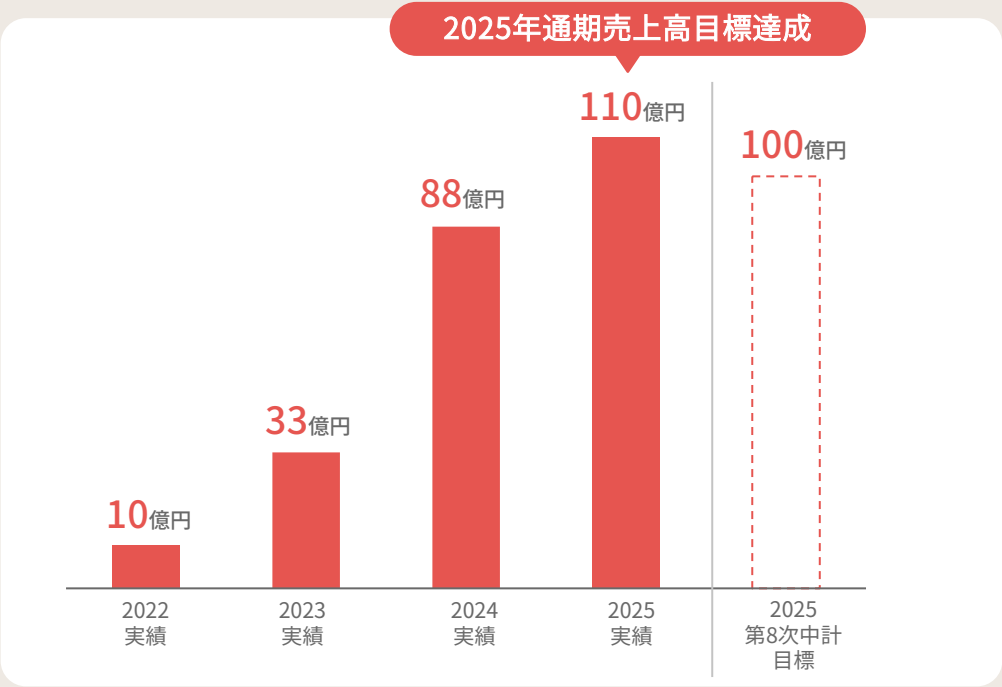
基幹商品の売上構成比



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

第8次中計の成果② 新規領域の育成

女性ケア、育児家電、ドリンキングカップ等の新規領域が順調に成長





女性ケア

2022-2025 CAGR +45.7%



その他
（育児家電等）

2022-2025 CAGR +112.1%



エイジアップ
(ドリンキングカップ等)

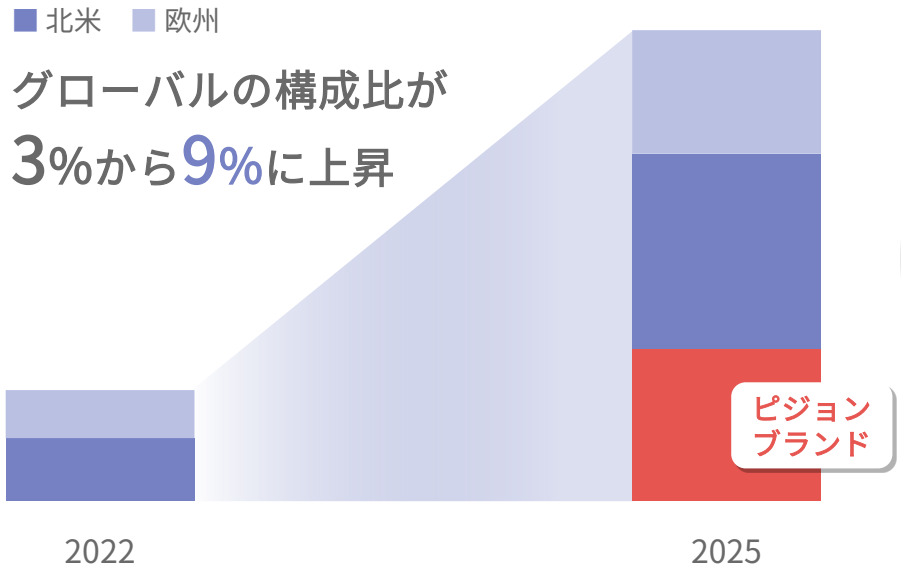
2022-2025 CAGR +133.7%

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

北米・欧州地域の哺乳器・乳首売上高



2022-2025
CAGR

欧州 +37%

北米 +77%

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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）
④ESG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



（その他活動については、参考資料をご覧ください）

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

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、
成長してくことを目指していきます。



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

価値創造ストーリー

環境変化に合わせ重要課題をアップデートする

企業理念 Pigeon Group DNA・Pigeon Way　**存在意義** 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

価値創造の源泉

- 人的資本
- 財務資本
- 知的資本
- 製造資本
- お客様、お取引様、病院関係者様との信頼関係

事業活動と価値提供

重要課題

- 事業競争力向上とビジネス強靭化（アップデート）
- 環境負荷軽減
- 社会課題への貢献
- 存在意義実現のための人材・組織風土
- 強固な経営基盤の構築

中期経営計画

- 日本事業
- 中国事業
- シンガポール事業
- 米州・欧州事業



創造する企業価値

- 経済価値
- 社会価値

長期的な社会との共創価値

赤ちゃんにやさしい未来像

6つの社会の姿

- 赤ちゃんがいる光景が日常になっている
- 育児の助け合いができるゆるやかな繋がりがある
- 赤ちゃんの創造性が社会をワクワクさせている
- 赤ちゃんを産み育てることがハードルにならない
- どんな状態で生まれても成長する力を育める
- 赤ちゃんが環境危機に困ることなく心地よくいられる

事業基盤

コーポレート・ガバナンス　研究開発・ものづくり　品質（PQS）　サプライチェーン

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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
ビジネス強靭化**

目指すべき姿

「創って」「作って」「届ける」を叶える「強靭な体制」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
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
強靭な商品供給体制の構築	アップデート	「創って」「作って」「届ける」体制の変革

- 強靭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

「創って」「作って」「届ける」体制に変革

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

【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

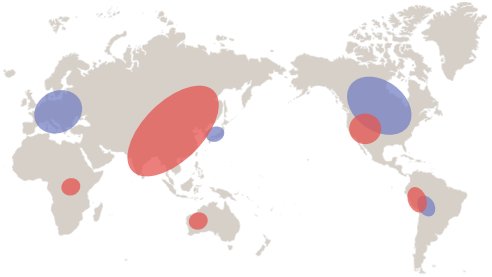
強み・資産

- 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・資本力

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

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



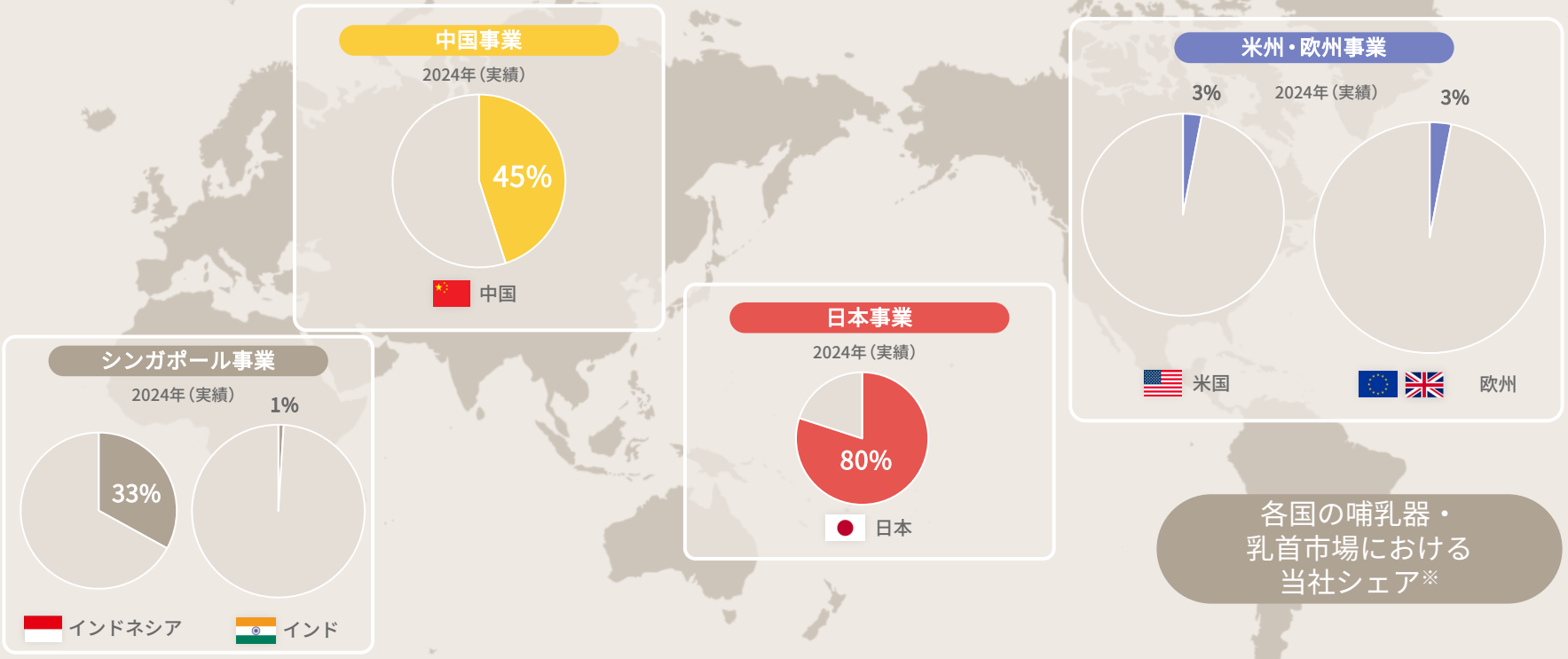
長期の研究＋生産技術が生む 競争優位性・ブランド信頼性・高収益	命を支える必需品 育児の入り口商品	哺乳器を起点とした 周辺商品へのブランド波及が可能

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

哺乳器・乳首に注力する理由②

欧米、インドをはじめとする巨大マーケットでの成長余地が極めて大きい



※ピジョン調べ。円グラフの大きさは各国市場規模のイメージ

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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



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

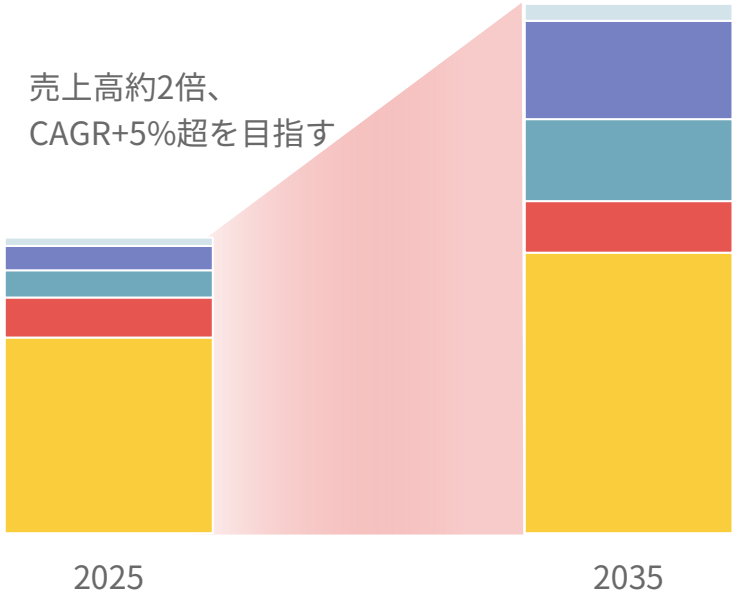
The Pigeon wide-neck glass baby bottles have been an excellent purchase. Their aerodynamic shape makes them easy to hold, and the glass material feels sturdy and high-quality. The included SS (0.0 ft+) nipples have a natural, gentle feel, which is great for newborns and helps with a smooth feeding experience. 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!!!

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

全社 哺乳器・乳首売上高成長イメージ



地域別 哺乳器・乳首売上高成長イメージ

2025 → 2035

	CAGR
総額	6.0%
欧州	7.8%
北米	14.9%
東南アジア・インド	11.6%
日本	2.6%
中国	3.7%

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

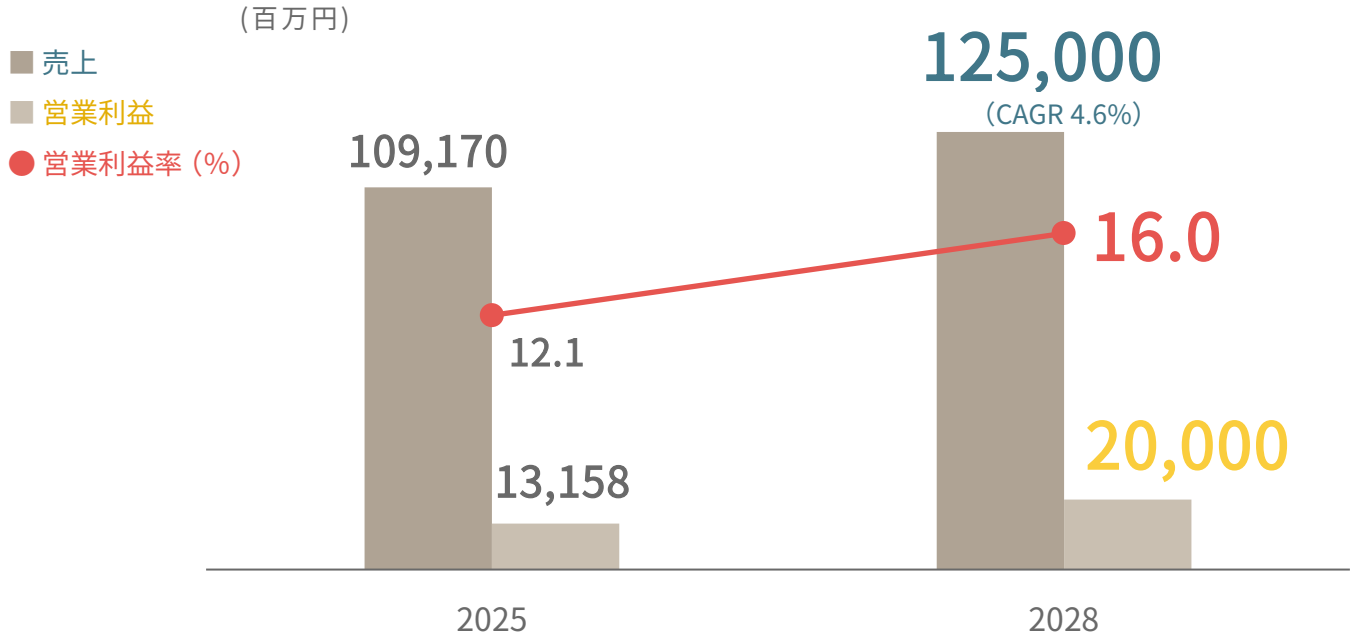
収益性と企業価値向上の意識を
浸透させるマインド変革

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

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

経営目標

売上 1,250億円
営業利益 200億円
（16.0%）
の実現に向けて

商品戦略

- 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

地域戦略

- 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

経営基盤の強化・ESGの着実な取り組み

- 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

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



ドリンキングカップ



育児家電





ベビーフード

※: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

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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、ドリンキングカップ、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

スキンケア



オーラルケア



ドリンキングカップ



食べ物＆飲み物



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

米州・欧州事業

最重点国



哺乳器・乳首のシェアアップを目指す

シンガポール事業



インドの収益貢献、広口哺乳器の比率アップを継続しこれまで以上の高成長を目指す

日本事業



基幹・サブ基幹商品を中心に売上の着実増を目指す

中国事業



哺乳器・乳首のシェアアップに加え、スキンケア、ドリンキングカップの売上の着実増を目指す

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

これまで

GHO	日本	シンガポール	中国	ランシノ
経営戦略本部 経理財務本部	日本事業	シンガポール事業	中国事業	ランシノ事業

POINT

- 地域軸とブランド軸が混在
- BUの支援機能が限定的
- BUとGHOの役割範囲が曖昧

これから

日本	シンガポール	中国	米州・欧州
日本事業	シンガポール事業	中国事業	米州・欧州事業

CPO/CSCO	グローバルでの開発・調達・生産の戦略的な実行
CSO	経営戦略の策定や当社のポートフォリオの最適化
CFO	グループ資金管理や最適化、タイムリーで正確な情報開示
CHRO	グローバル人材戦略とサステナビリティ戦略の策定と実行
CBO	一貫性のあるグローバルブランドの構築

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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	
Integrity (誠実)	多様な意見に耳を傾け 対話による信頼構築
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
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
Enjoy (ワクワクを力に)	Pigeonの「想い（製品）」 を世界中に広げる

人材戦略の柱	
Pillars (柱)	DE＆I推進
People (人)	戦略実行を牽引する 人材の育成・獲得
Organization (組織)	グローバル組織最適化 労働生産性向上
Culture (文化)	パーパスへの強い共感 学び・挑戦する風土

成果・モニタリング指標	2025		2028KPI	
役員多様性 (女性 外国籍)	26%	10%	30%	15%
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%	
事業毎に労働生産性をモニタリング				
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

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&12 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） NEW
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 RSPO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% NEW *1ドライ製品（母乳パッド等）のパルプ・ティッシュ・剥離紙が対象
		ドライ製品*1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% NEW
		自社生産のために調達する原材料「パーム油・パーム核油及びそれらの誘導物」のトレーザビリティ*確認 100% NEW *サプライヤーから定期的に搾油工場（ミル）までの情報を入手し、WEBサイトにてミルリストを公開

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

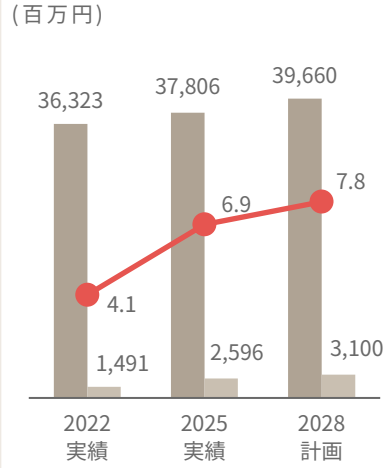
	25年実績レート	中計レート
1 USD	149.66	150.00
1 RMB	20.82	21.50

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

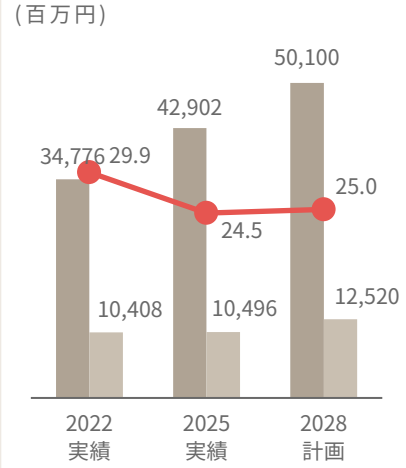
第9次中期経営計画定量目標（セグメント別）

■ 売上高 ■ 営業利益 ● 営業利益率

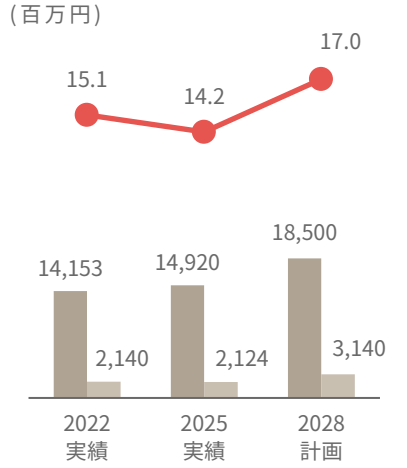
日本事業



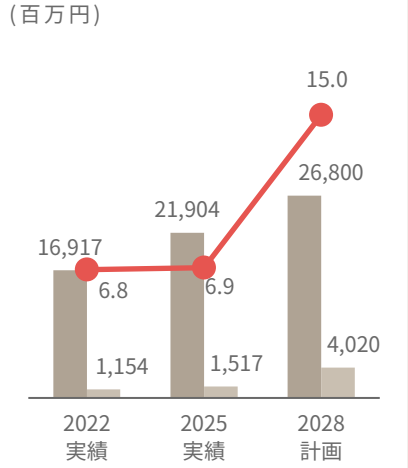
中国事業



シンガポール事業



米州・欧州事業

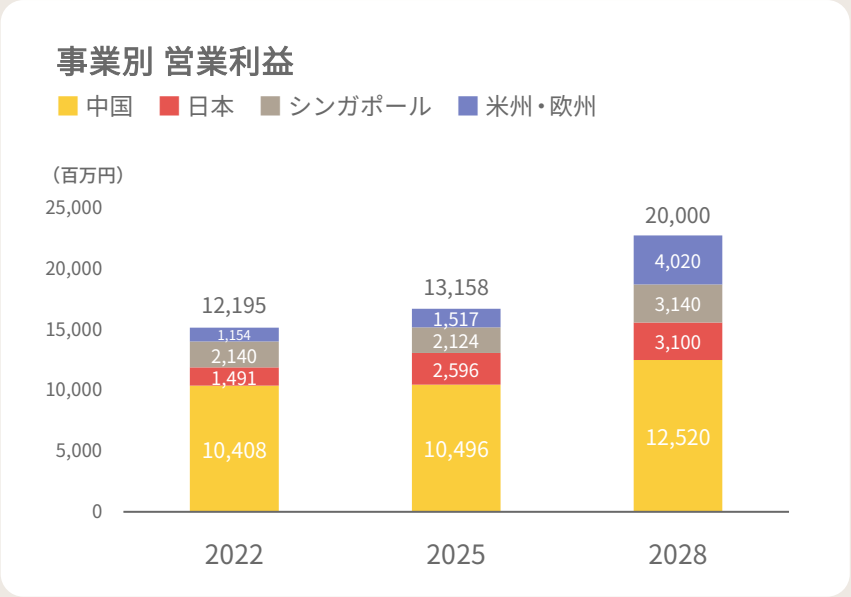


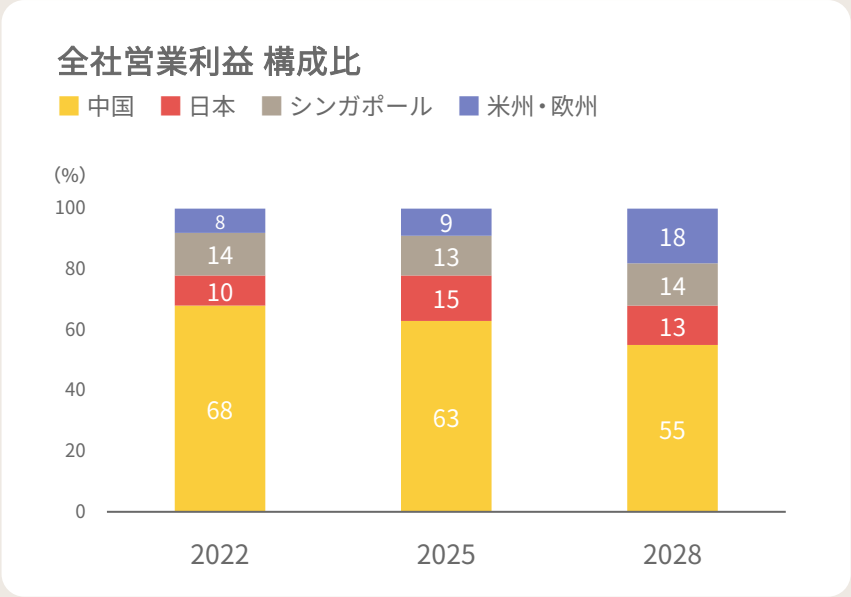
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

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





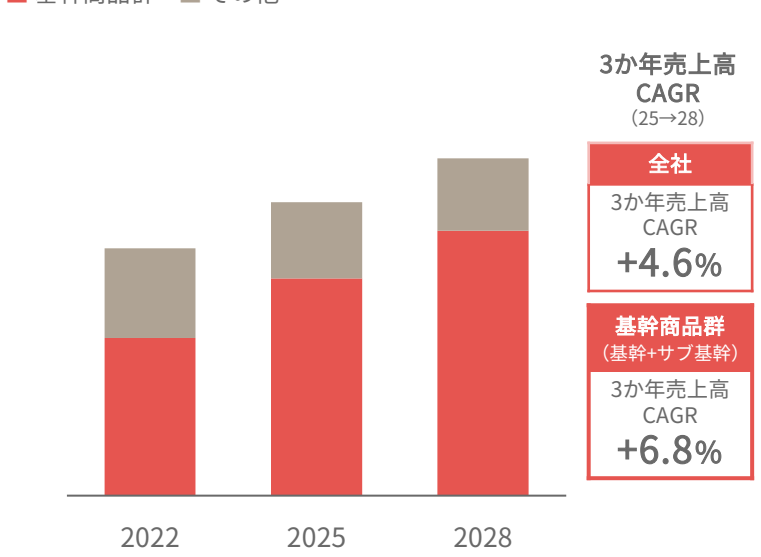
*2028年営業利益は調整後（シンガポール、米州・欧州）
*各事業営業利益の単純合算

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

売上高

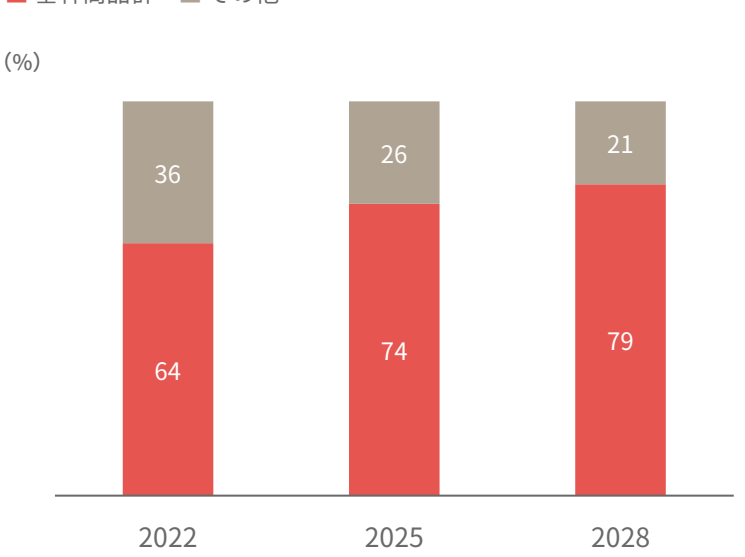


3か年売上高 CAGR
(25→28)

全社
3か年売上高 CAGR
+4.6%

基幹商品群
(基幹+サブ基幹)
3か年売上高 CAGR
+6.8%

全社売上に占める商品別構成比

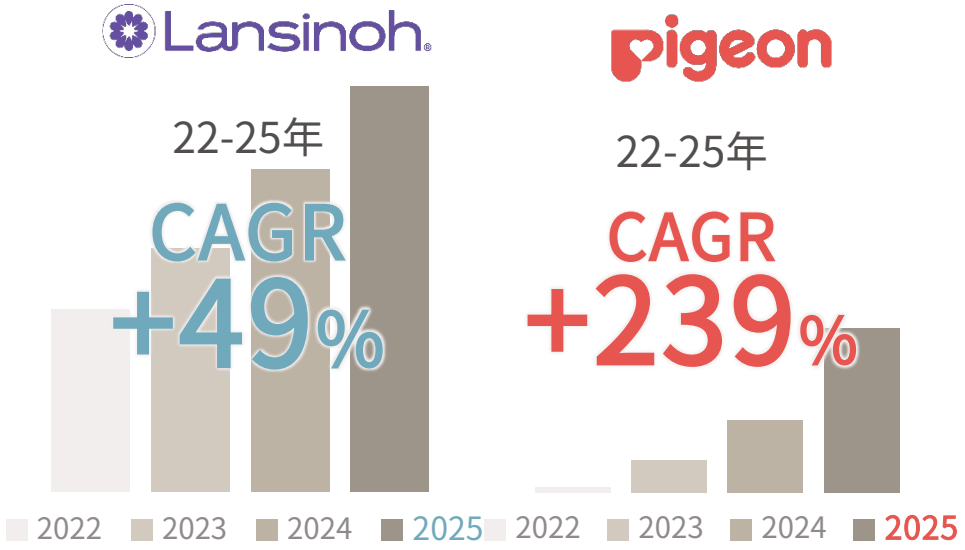


©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

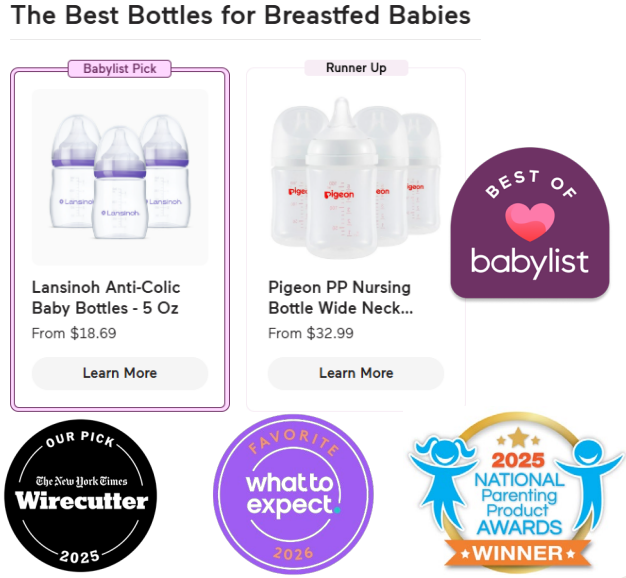
中期経営計画達成への蓋然性を高める要因②

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

哺乳器・乳首：北米におけるランシノ・ピジョンの売上高推移



高い市場評価の獲得

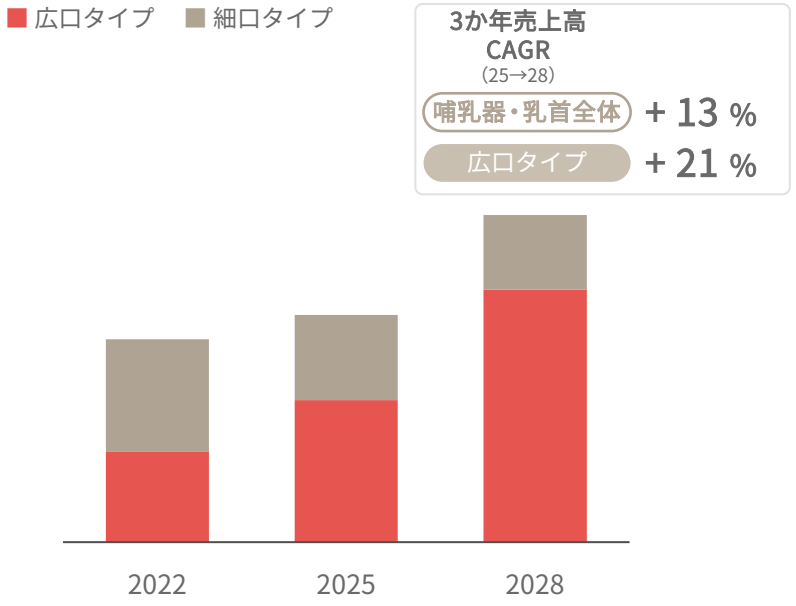


©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

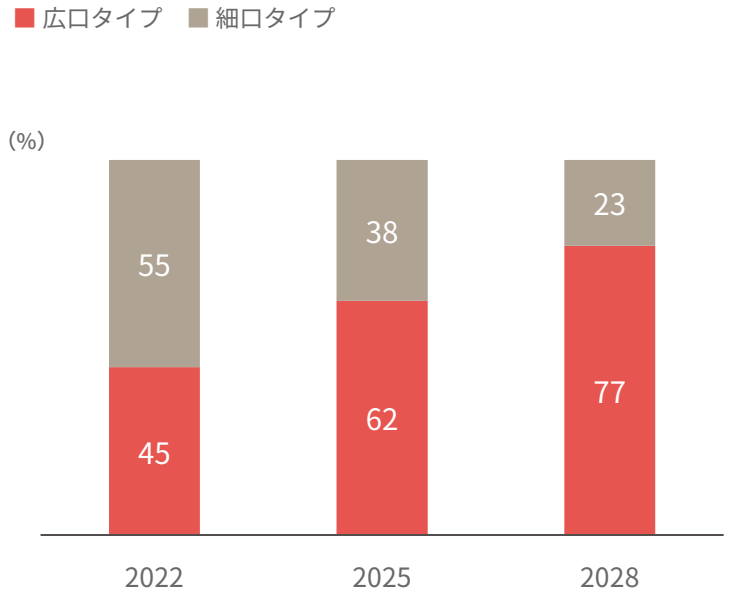
中期経営計画達成への蓋然性を高める要因③

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

シンガポール事業 哺乳器・乳首売上高 推移



シンガポール事業 哺乳器・乳首売上高構成比 推移



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

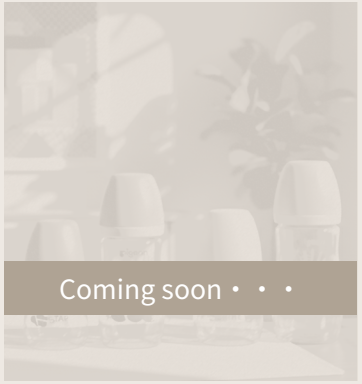
2025年上市
インド自社生産の
上位中間層向け



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



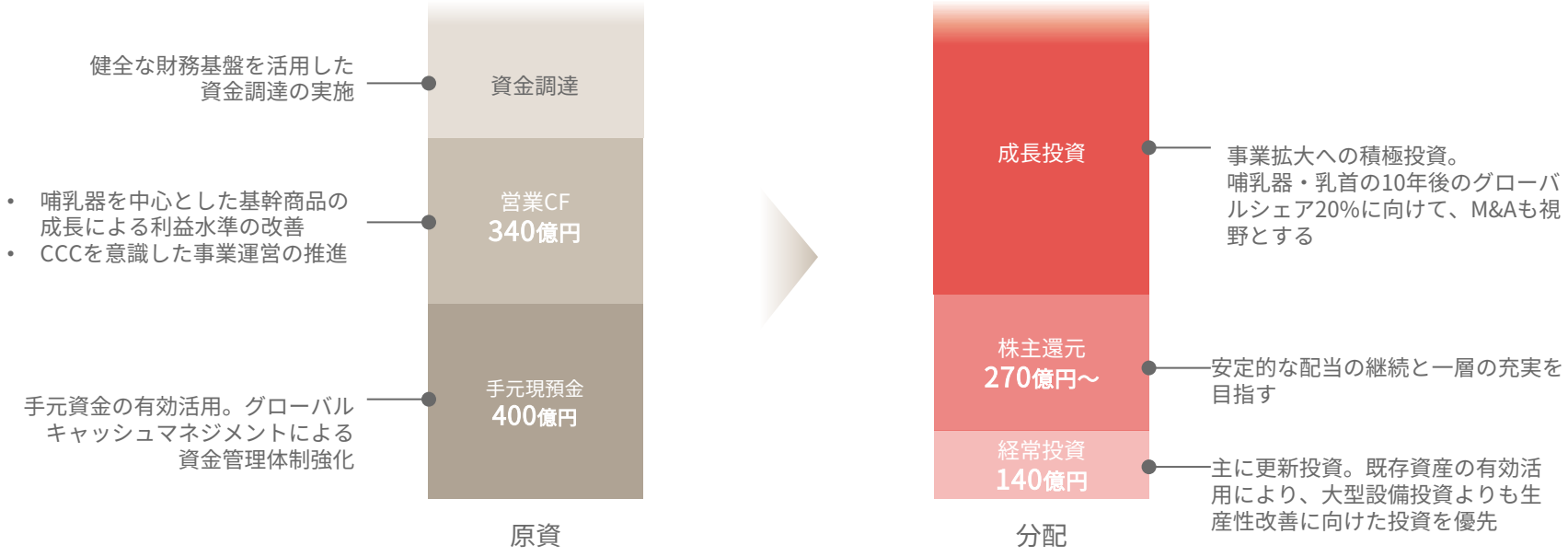
2026年上期上市予定
インドネシア等新興国向け
戦略商品



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

キャピタルアロケーション (2026-2028)

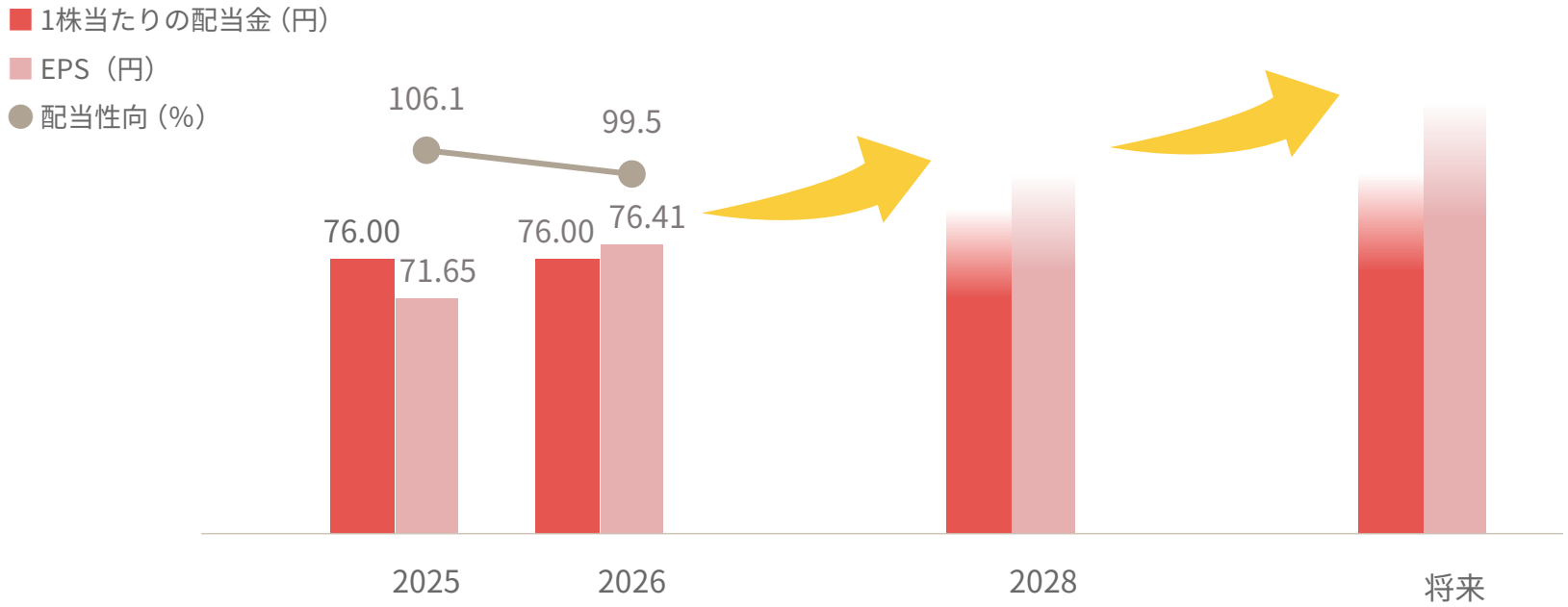
成長投資を優先しつつ、安定的な株主還元を継続。
M&Aも機動的に検討し、哺乳器・乳首など基幹商品の成長に集中投資



©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

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

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

26/12期 業績見通し（事業別）

（単位：百万円）	25/12期 実績 売上高	構成比	総利益率	セグメント利益	26/12期 業績見通し 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 売上高	構成比	総利益率	セグメント利益	26/12期 業績見通し 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

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


Celebrate babies the way they are
pigeon

将来見通しに関する注意事項

本資料にはピジョングループの「将来に関する記述に該当する情報」が記載されています。
本資料における記述のうち、過去または現在の事実に関するもの以外は、将来予測に関する記述に該当します。
これら将来予測に関する記述は、現在入手可能な情報に鑑みてなされた
ピジョングループ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の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。

担当部署・連絡先

ピジョン株式会社

経営戦略部
担当：金塚・松田　03-3661-4204

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

Appendix

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. | Strictly Confidential

中長期的に取り組む重要課題（マテリアリティ）



事業競争力向上とビジネス強靭化

中長期にわたり企業価値を拡大させることで社会にとってなくてはならない会社となる

- 赤ちゃんの授乳支援
- 赤ちゃんの健やかな肌づくり支援
- 新ビジネス創造
- お客様の期待を超える商品上市
- 「創って」「作って」「届ける」体制の変革



環境負荷軽減

地球環境にもやさしいモノづくりに取り組み明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す

- 持続可能な資源（紙・パーム油）の使用
- 循環型ものづくり
- 温室効果ガス排出量削減（Scope 1・2・3）



社会課題への貢献

赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献する

- 支援が必要な赤ちゃんへの新商品・サービス
- 病産院向け商品の使用拡大
- 責任ある調達の推進
- コミュニティへの参画・支援



存在意義実現のための人材・組織風土

社員一人ひとりが自分らしく輝きながら挑戦し続けられる組織風土を醸成する

- 自己実現と成長できる働きがいのある会社
- 挑戦できる組織風土
- 人材への投資拡大
- ダイバーシティ＆インクルージョン推進



強固な経営基盤の構築

中長期的な企業価値向上のために積極果敢に挑戦できる体制を確立する

- グループガバナンス強化
- コンプライアンス強化
- リスクマネジメント強化
- ステークホルダーとの対話

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

ピジョンの存在意義で掲げる「赤ちゃんにやさしい場所」を、
「赤ちゃんにやさしい未来像」**6つの社会の姿**として描きました。
この「赤ちゃんにやさしい未来像」の実現に向けて、社会に共感を広げ、
多様なステークホルダーの皆さまと共創し活動することで、
一歩ずつ前進していきます。



赤ちゃんにやさしい未来像

6つの社会の姿

- 赤ちゃんがいる光景が日常になっている
- 育児の助け合いができるゆるやかな繋がりがある
- 赤ちゃんの創造性が社会をワクワクさせている
- 赤ちゃんを産み育てることがハードルにならない
- どんな状態で生まれても成長する力を育める
- 赤ちゃんが環境危機に困ることなく心地よくいられる

特設サイト https://www.pigeon.co.jp/vision-of-a-baby-friendly-future/

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential



統合報告書

https://www.pigeon.co.jp/ir/library/factbook/

サステナビリティ

https://www.pigeon.co.jp/sustainability/

ESGデータブック

https://www.pigeon.co.jp/sustainability/databook/

ピジョングループは、株主、投資家の方々をはじめ、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じ、経済的・社会的価値を最大化する事を目指しています。
当社の最新の経営戦略や事業・ESGについて、ぜひ当社コーポレートサイトよりご覧ください。

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

ご参考：
2025年12月期実績　補足資料

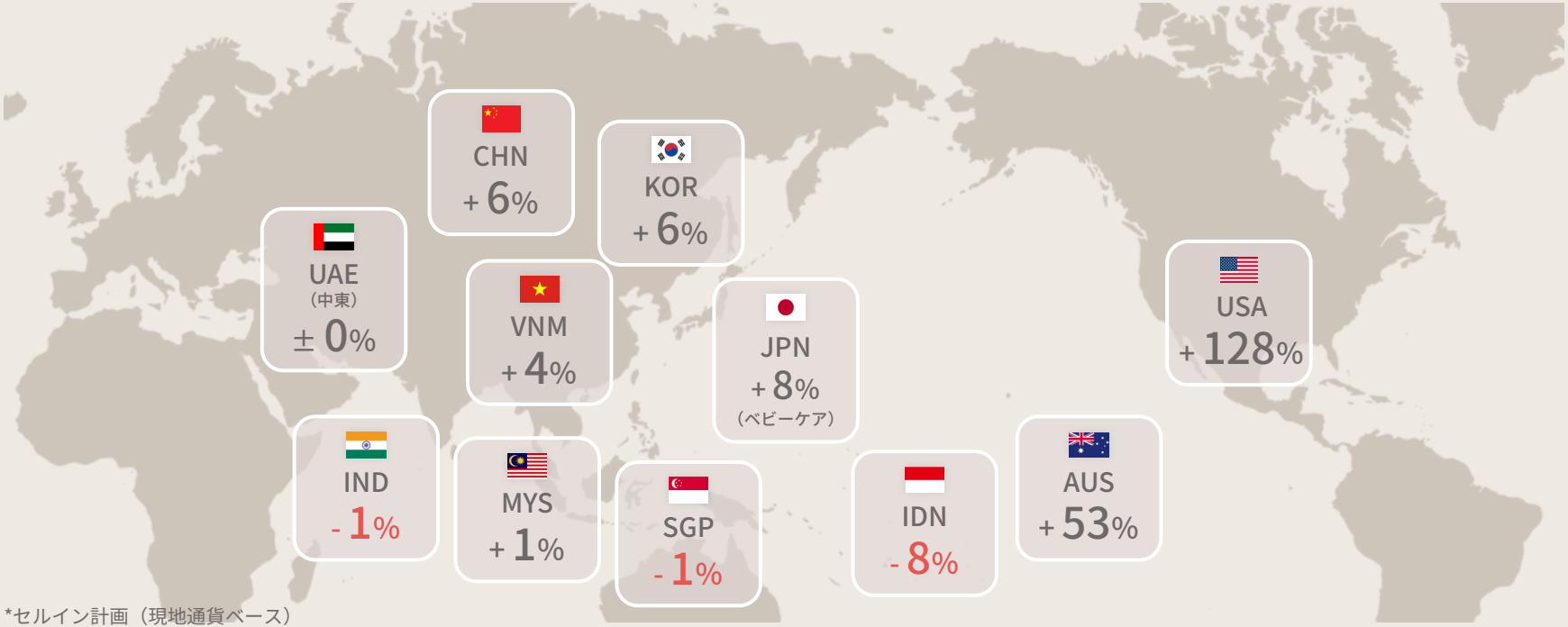
25/12期 決算ハイライト（連結）

（単位：百万円）	24/12期 実績	24/12期 構成比	25/12期 実績	25/12期 構成比	25/12期 前期比
売上高	104,171	—	109,170	—	99.5%
営業利益	12,139	11.7%	13,158	12.1%	102.0%
経常利益	13,282	12.8%	13,681	12.5%	106.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,371	8.0%	8,570	7.9%	102.0%
純資産	84,607	—	85,887	—	101.5%
総資産	108,308	—	110,088	—	101.6%
EPS（円）	70.00	—	71.65	—	102.4%
BPS（円）	678.53	—	693.11	—	102.1%
ROE *	10.5%	—	10.4%	—	—
ROIC *	10.3%	—	10.8%	—	—

* 分母は期首・期末平均を使用

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

25/12期 実績 ピジョン地域別売上高*（前年同期比）

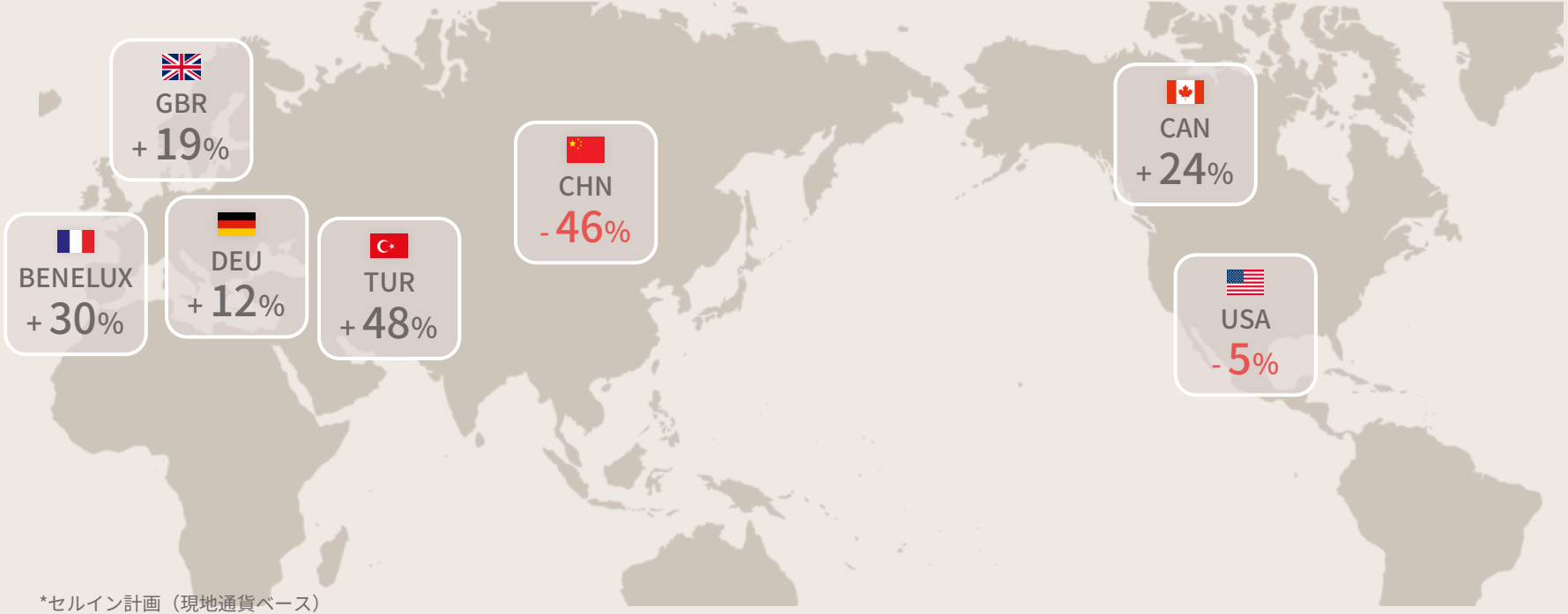


*セルイン計画（現地通貨ベース）

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

25/12期 実績 ランシノ地域別売上高*（前年同期比）

Lansinoh

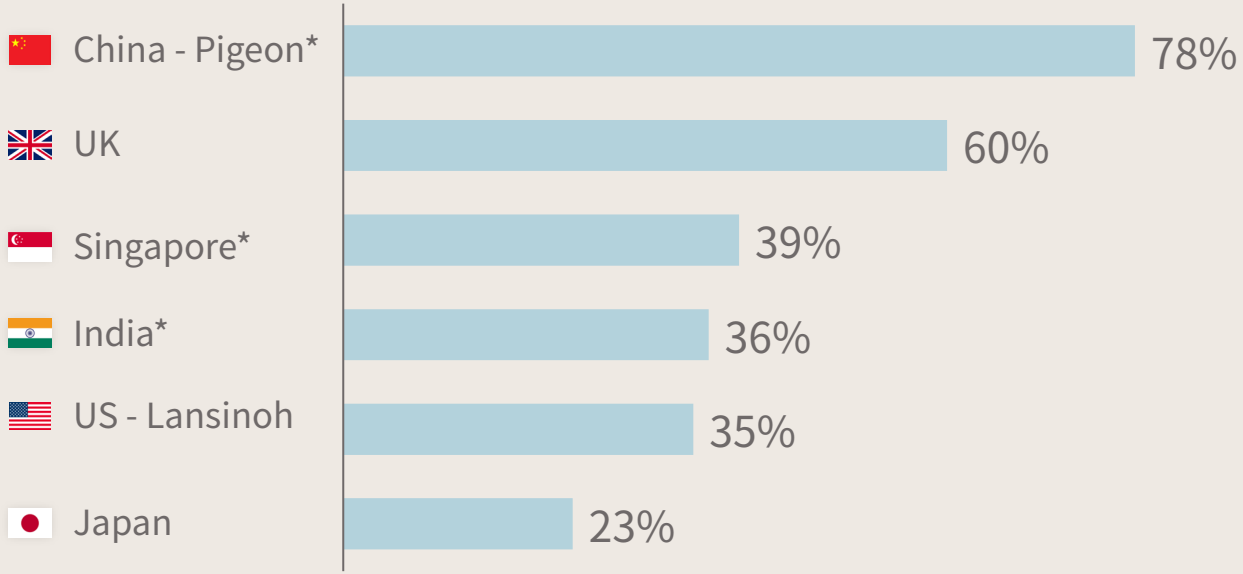


*セルイン計画（現地通貨ベース）

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

25/12期 主要国のEコマース販売比率

ピジョン・ランシノ商品のEコマース販売比率

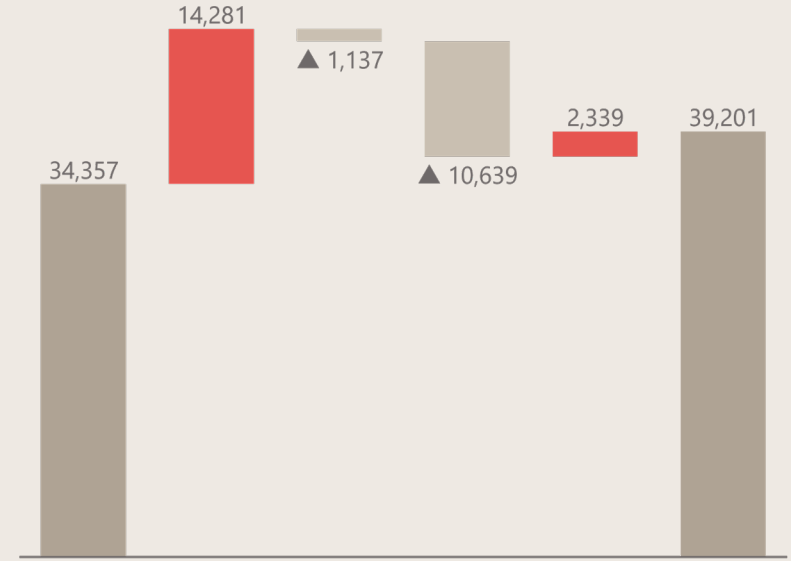


*：セルアウト　無印：セルイン

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

25/12期 連結キャッシュフロー比較

（百万円）

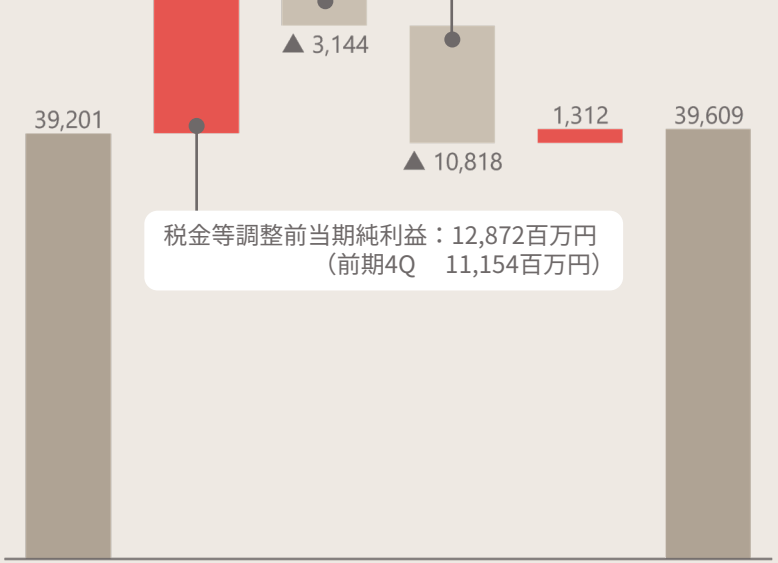


24/12期（68期）4Q

期首残高	営業活動	投資活動	財務活動	換算差額等	期末残高
34,357	14,281	▲ 1,137	▲ 10,639	2,339	39,201

有形・無形固定資産の取得　：　▲3,142百万円
補助金収入（富士工場関連）：　698百万円
（前期4Q　：　▲2,251百万円）

配当金の支払額：▲ 9,105百万円
（前期4Q　▲ 9,098百万円）



税金等調整前当期純利益：12,872百万円
（前期4Q　11,154百万円）

25/12期（69期）4Q

期首残高	営業活動	投資活動	財務活動	換算差額等	期末残高
39,201	13,058	▲ 3,144	▲ 10,818	1,312	39,609

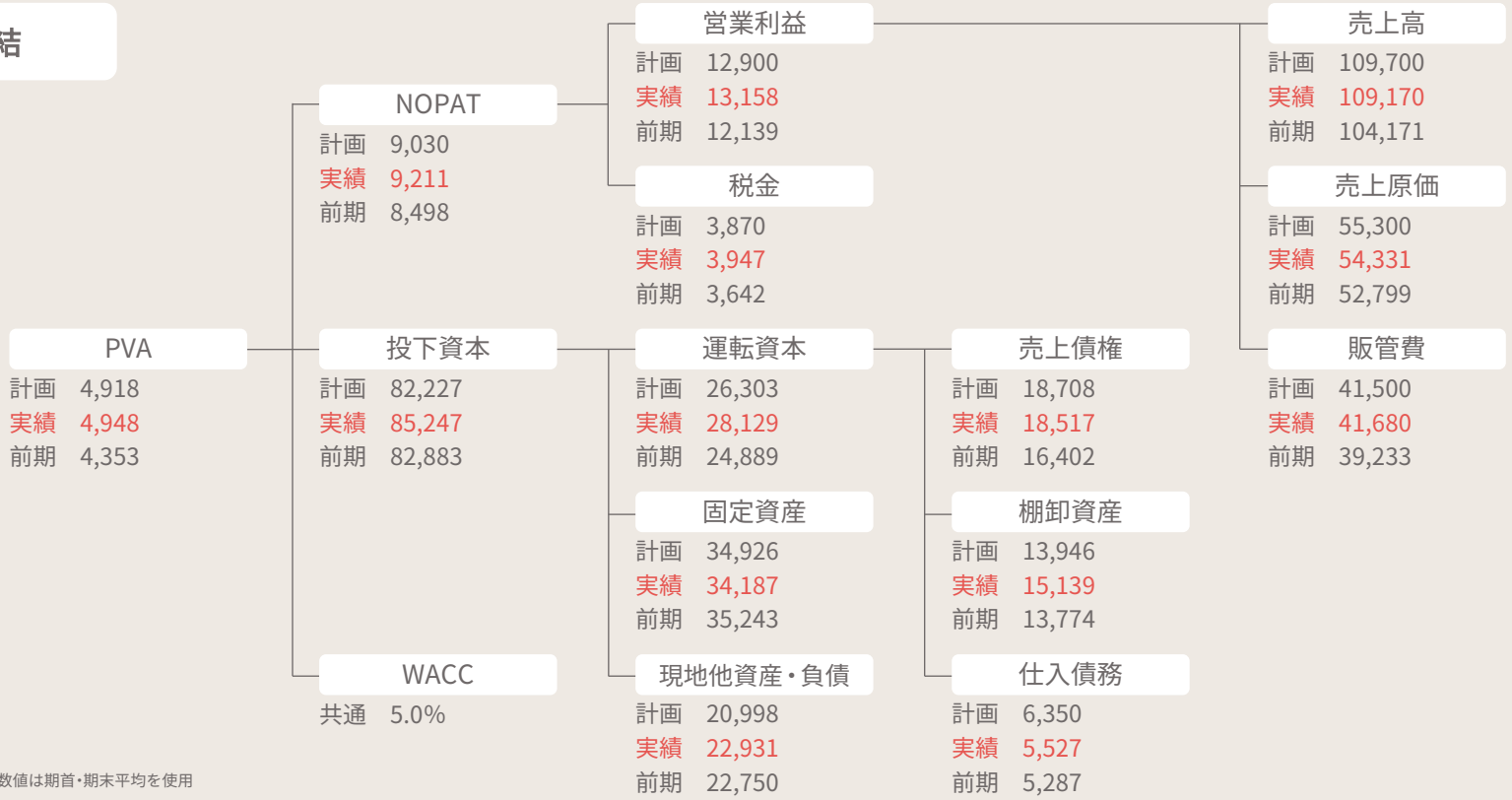
©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

25/12期 PVAツリー 全社連結

全社連結

上：69期計画
中：69期実績
下：68期実績

(単位：百万円)



※CCC算出時のB/S項目の各数値は期首・期末平均を使用

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

25/12期 PVAツリー 全社連結

全社連結

上：69期計画
中：69期実績
下：68期実績

PVA スプレッド
計画 6.0%
実績 5.8%
前期 5.3%

ROIC
計画 11.0%
実績 10.8%
前期 10.3%

WACC
計画 5.0%

税前ROIC
計画 15.7%
実績 15.4%
前期 14.6%

税率
計画 30.0%

営業利益率
計画 11.8%
実績 12.1%
前期 11.7%

投下資本回転率
計画 1.3%
実績 1.3%
前期 1.3%

原価率
計画 50.4%
実績 49.8%
前期 50.7%

販管費率
計画 37.8%
実績 38.2%
前期 37.7%

運転資本率
計画 24.0%
実績 25.8%
前期 23.9%

固定資産比率
計画 31.8%
実績 31.3%
前期 33.8%

現金他資産・負債比率
計画 19.1%
実績 21.0%
前期 21.8%

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

25/12期 PVAツリー 全社連結

全社連結

上：69期計画
中：69期実績
下：68期実績

(単位：百万円)

運転資本
計画 26,303
実績 28,129
前期 24,889

売上債権
計画 18,708
実績 18,517
前期 16,402

棚卸資産
計画 13,946
実績 15,139
前期 13,774

仕入債務
計画 6,350
実績 5,527
前期 5,287

CCC
計画 112.4
実績 126.5
前期 116.1

売上債権日数
計画 62.2
実績 61.9
前期 57.5

棚卸資産回転日数
計画 92.0
実績 101.7
前期 95.2

仕入債務回転日数
計画 41.9
実績 37.1
前期 36.5

※CCC算出時のB/S項目の各数値は期首・期末平均を使用

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

25/12期 地域および国別売上高

（単位：百万円）（Unit: ¥millions）

地域 Regions	24/12期 FY Dec. 2024	25/12期 FY Dec. 2025	前期比 YoY Change
中国（含む香港） China (incl.Hong Kong)	34,315	35,822	104.4%
その他アジア Other Asian Countries	11,181	11,177	100.0%
アジア合計 Total of Asian Countries	45,496	46,999	103.3%
北米 North America	13,929	13,825	99.3%
欧州 Europe	5,405	6,707	124.1%
中南米 Latin America	558	798	142.9%
中近東 Near and Middle East	2,970	3,199	107.7%
その他地域 Other Regions	945	1,279	135.3%
合計	69,303	72,807	105.1%

【その他アジア主要国内訳】

（単位：百万円）（Unit: ¥millions）

地域 Regions	24/12期 FY Dec. 2024	25/12期 FY Dec. 2025	前期比 YoY Change
台湾 Chinese Taipei	532	593	111.5%
韓国 Korea	2,662	2,683	100.8%
シンガポール Singapore	1,001	1,018	101.7%
マレーシア Malaysia	1,389	1,482	106.7%
インドネシア Indonesia	2,337	2,033	87.0%
タイ Thailand	956	1,015	106.1%
インド India	808	759	93.9%

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

25/12期 事業別損益（詳細）

（単位：百万円）（￥millions）

	24年12月期 FY 2024 Results						25年12月期 FY 2025 Results						
	売上高 Net Sales	構成比 % of total	総利益 Gross Profit	総利益率 GP margin (%)	セグメント利益 Segment Income	セグメント利益率 OP margin (%)	売上高 Net Sales	構成比 % of total	前期比：率 % of growth	総利益 Gross Profit	総利益率 GP margin (%)	セグメント利益 Segment Income	セグメント利益率 OP margin (%)
連結計上額	104,171	100.0%	51,372	49.3%	12,139	11.7%	109,170	100.0%	104.8%	54,839	50.2%	13,158	12.1%
日本事業 Japan Business	36,500	35.0%	11,980	32.8%	1,998	5.5%	37,806	34.6%	103.6%	13,149	34.8%	2,596	6.9%
中国事業 China Business	39,027	37.5%	21,865	56.0%	10,066	25.8%	42,902	39.3%	109.9%	23,332	54.4%	10,496	24.5%
シンガポール事業 Singapore Business	14,277	13.7%	5,739	40.2%	1,668	11.7%	14,920	13.7%	104.5%	6,374	42.7%	2,124	14.2%
ランシノ事業 Lansinoh Business	21,430	20.6%	11,807	55.1%	1,731	8.1%	21,904	20.1%	102.2%	12,179	55.6%	1,517	6.9%
セグメント間取引消去 Elimination of internal trading between segments	▲ 7,064	▲ 6.8%	—	—	—	—	▲ 8,363	▲ 7.7%	—	—	—	—	—
以下参考試算値/Reference													
ベビーケア事業 Baby Care Business	26,760	—	9,738	36.4%	1,989	7.4%	28,787	—	107.6%	11,153	38.7%	2,851	9.9%
子育て支援事業 Child Care Services Business	3,364	—	462	13.8%	122	3.6%	3,313	—	98.5%	530	16.0%	91	2.8%
ヘルスケア・介護事業 Health & Elder Care Business	4,400	—	1,526	34.7%	405	9.2%	3,948	—	89.7%	1,321	33.5%	230	5.8%

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

ご参考：
2026年12月期計画　補足資料

26/12期 計画 業績見通しハイライト（連結）

（単位：百万円）	25/12期 実績	25/12期 構成比	26/12期 業績見通し 計画	26/12期 業績見通し 構成比	26/12期 業績見通し 前期比
売上高	109,170	—	113,500	—	104.0%
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%
純資産	85,887	—	86,254	—	100.4%
総資産	110,088	—	106,812	—	97.0%
EPS（円）	71.65	—	76.41	—	106.6%
BPS（円）	693.11	—	721.06	—	100.4%
ROE **	10.4%	—	11.0%	—	—
ROIC **	10.8%	—	11.3%	—	—

* 助成金収入等は含まない

** 分母は期首・期末平均を使用

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

ご参考：
第9次中期経営計画　補足資料

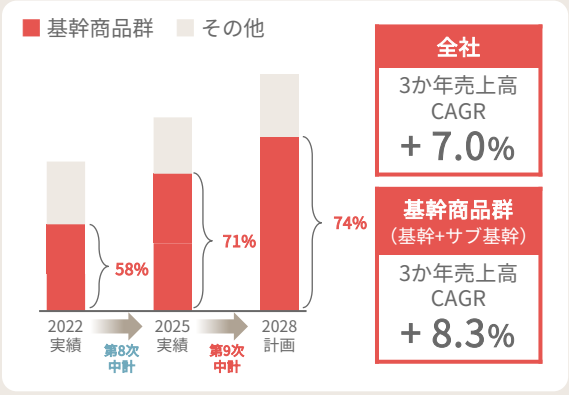
地域戦略: 事業別戦略 (米州・欧州)

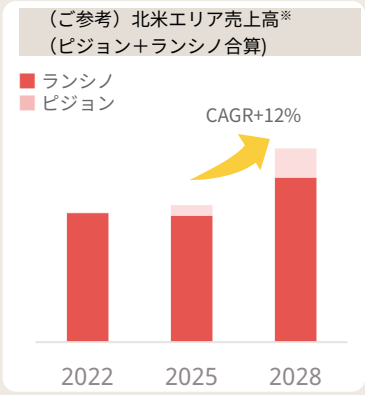
哺乳瓶・乳首の市場シェア拡大に向けた、ブランド価値の訴求

ランシノが持つ40年以上の母乳育児の専門知識・強力な顧客信頼度を活かし、
「母乳育児の専門家」から「すべての授乳を支える専門家」へブランドを飛躍

米州・欧州事業の強み

- 医療従事者との「強固な信頼・推奨関係」
- ニップルクリーム等複数カテゴリにてシェアNo.1の実績を誇る「圧倒的カテゴリーリーダー」
- 実店舗/ECを網羅する「全方位チャネルカバー率」
- D2C・デジタルでの「高い顧客ロイヤリティ」





※ピジョンブランドの北米売上高は、開示セグメント上は中国事業に含まれます

主要戦略とアクション

哺乳器の売上倍増に向けた施策遂行

- ランシノ哺乳器の認知度UPに向け、マーケティングに集中投資
- 哺乳器や関連ラインアップ拡充で露出力強化やターゲット層の拡大

妊娠から授乳までを支援する商品サイクル構築

- 主力のさく乳器を強化し、付属するランシノ哺乳器の早期認知を促進
- 哺乳器の追加により、授乳にまつわる全過程を支えるブランドへ進化。関連商品群との連携を強化し、充実した顧客体験を提供

専門家からの強力な「ランシノ哺乳器推奨」の獲得

- 臨床アドバイザリーボードや専門家KOLとの連携を深化し、推奨を獲得
- 学会活動の倍増で存在感を醸成、妊娠中期からの顧客接点を構築

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した

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

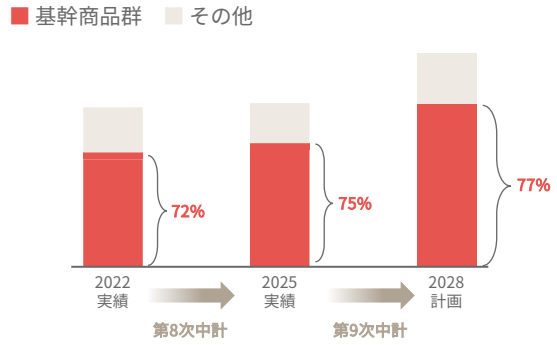
地域戦略: 事業別戦略 (シンガポール)

東南アジア各国での高付加価値商品の拡販＆インド市場の攻略

高い市場ポテンシャルを有する各国で高収益な広口タイプ哺乳器の販売構成比をさらに引き上げ、売上高成長と収益性向上へ

シンガポール事業の強み

- 世界最大規模の出生数を擁する市場への販路
- 主要国で高い哺乳器シェアとブランド認知度
- 強靭かつ高品質なグローバル生産・供給網
- 拡大する上位中間層に向けたローカル開発体制



全社
3か年売上高 CAGR
+ 7.4%

基幹商品群
（基幹+サブ基幹）
3か年売上高 CAGR
+ 9.8%

主要戦略とアクション

成長市場と広口タイプ哺乳器の拡大・単価アップへ集中

- 最重点市場：インド、インドネシア
- 広口哺乳器エントリーモデルの拡充で広口タイプの市場浸透を促進
- ボトルにPPSU/T-Ester等の高級素材を導入、差別化＋単価アップを実現

ブランドイメージ向上と「高付加価値化」を加速

- 自社の知見を活かした専門家との連携強化で推奨を獲得し「信頼性・機能性」で選ばれるブランドへ進化
- スキンケア：高機能タイプ・エイジアップ商品等の投入・拡張で成長

【インド市場】

流通構造の高度化・広口哺乳器や基幹商品の拡大に注力

- EC/大手モダントレードに資源を集中、ブランディング強化と売場の拡大
- 流通構造の刷新で利益水準を改善、グループ収益に貢献できる体制へ
- 外部委託も活用し、急拡大するQコマース需要に対応し販売拡大

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

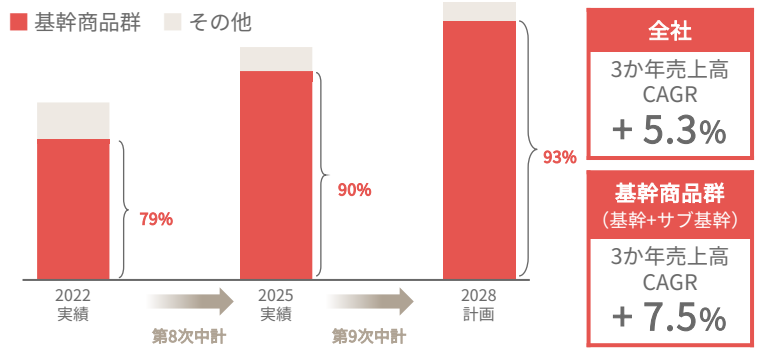
地域戦略: 事業別戦略 (中国)

さらなるプレゼンス拡大に向けた安定成長と収益性の両立

哺乳器・乳首におけるNo.1ブランドの地位を一層強固なのものとしつつ、
スキンケア・ドリンキングカップへの注力で安定的な収益向上を目指す

中国事業の強み

- 高いブランド力：哺乳器市場シェア約**45%**
- 高収益な基幹商品群の販売構成：約**90%**
- EC戦略に関する経験・知見の蓄積
- ローカルニーズへ柔軟に対応可能な開発力



主要戦略とアクション

「高付加価値化」とLTVの拡大

- 哺乳器：高付加価値化・エイジアップ商品拡充でさらに利益率改善
- スキンケア：「3D皮膚モデル」の活用による客観的優位性の訴求、キッズ向けへの展開でLTV拡大。販売強化で工場稼働も改善。
- ドリンキングカップ：年齢別設計による商品拡充で哺乳器からの自然な移行を促進しユーザー層を拡大、デザイン強化で単価上昇。

メリハリのあるEC販売チャネル施策

- TikTok等の直接取引チャネルを中心に販売強化、コスト管理の徹底
- 「新規集客」や「リピート購買」などチャネル特性を考慮した費用戦略

「徹底したROI評価」によるEC活動の効率改善

- EC施策が他のEC/オフラインチャネルへ及ぼす影響も総合的に評価し、費用対効果を吟味。PDCAを高速化し徹底的な投資効率(ROI)の最大化

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

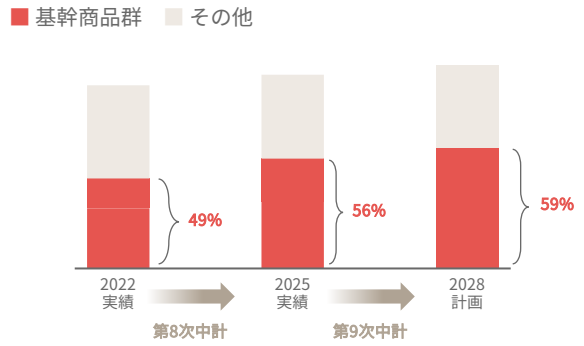
地域戦略: 事業別戦略 (日本)

盤石な基幹商品を軸に、ターゲット市場拡大による収益性改善

哺乳器・乳首やスキンケア商品の競争力を基盤に、新規領域の拡大（育児家電、エイジアップ等）やベビーフード等の高付加価値アイテム展開による利益率向上へ

日本事業の強み

- 圧倒的なブランド力：哺乳器シェア80%超
- 多様なニーズを素早く捕捉し応える企画・開発力
- 赤ちゃんとママに対する豊富な研究実績
- 医療従事者との強固なネットワーク



主要戦略とアクション

圧倒的ブランド力を活かした「エイジアップ・新規領域」

- 哺乳器の絶大な信用をベースに顧客対象年齢を拡大
- 自立を促すキッズ向け用品で、新たな成長市場を開拓
- 育児の現場を熟知した当社だから提案・投入できる「育児家電」の拡充

自社の最新技術を活用した新商品投入

- 哺乳器：高付加価値商品の投入と単価アップの実現
- スキンケア：「3D皮膚モデル」の活用による科学的・定量的根拠に基づく訴求力・競争優位性を確立し、一層のシェアアップ

各種ポートフォリオ最適化による収益改善

- 不採算商品カテゴリの整理など「選択と集中」の推進
- 更なる高付加価値化と品質に見合う積極的なプライス戦略の遂行
- 自社ECは徹底的な収益分析で利益率向上、次世代の柱へ育成

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

第８次中計の成果⑤ Pigeon Green Action Plan

持続可能な社会の実現に向けた取組みは順調に推移

	全社指標	2023年実績	2024年実績	2025年 見込み（2/6集計時点※）	2030年目標
脱炭素	Scope1&2 GHG排出量削減（2018年度比総量目標）	60%削減	65%削減	68%削減	70%削減
	Scope3 GHG排出量Category1＆12削減（2021年度比総量目標）	20%削減	23%削減	算定中 SBT認定取得	25%削減
循環型社会	植物由来または再生素材を使用したパッケージ（重量比）	算定基準に基づくデータ整備	46%	50%	50%
	リユース／リサイクル／コンポスト可能なパッケージ	81%	84%	83%	100%
自然共生社会	パッケージにおける持続可能な紙の使用率	58%	67%	68%	100%
	RSPO認証パーム油の使用率（B&C方式を含む）	15%	11%	44%	100%

※2026年2月6日時点の集計値（2026年3月末以降 ESGデータブック、サステナビリティサイトで順次開示）

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

第８次中計の成果⑥ 社会課題への貢献

日本全国の中学生に提供「赤ちゃんを知る授業」



約500校
※2025年3月末までの延べ数となります。

約41,000名
※2025年3月末までの延べ数となります。



母乳バンクへの支援活動







世界各国での社会貢献活動







©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential

第８次中計の成果⑦ ESG外部評価の改善

CDPコーポレート質問書(気候変動)への回答

- 国際的非営利団体であるCDPが実施している「CDP気候変動質問書」に2022年度より回答
- 2025年は「ウォーター質問書」に初回回答
- 2025年のCDPスコア　気候変動：B　水：B
- 今後も継続的に気候変動に対する取り組みや情報開示を強化

回答組織	質問書	2023年	2024年	2025年
ピジョン グループ	気候変動	B	B	A-
	ウォーター	—	—	B
ランシノ グループ	気候変動	A	A	A
	ウォーター	—	B-	B-

©Pigeon Corporation All Rights Reserved. | Strictly Confidential


Celebrate babies the way they are
pigeon