



# エステーグループ中期経営計画 ～SMILE 2027～

2024年5月23日

エステー株式会社

# 目次

1. 中期経営計画「SMILE 2027」の位置づけ
2. 中期経営計画「SMILE 2027」概要  
～基本方針と主要事業の戦略
3. 中期経営計画「SMILE 2027」概要  
～計数計画

# 中期経営計画 「SMILE 2027」の位置づけ

創業時に定められた経営理念には、イノベーションや人的資本、サステナビリティに通ずる要素が  
つまっており、まさにいま私たちがやるべきことを指し示してくれていると考えています

社是・経営理念

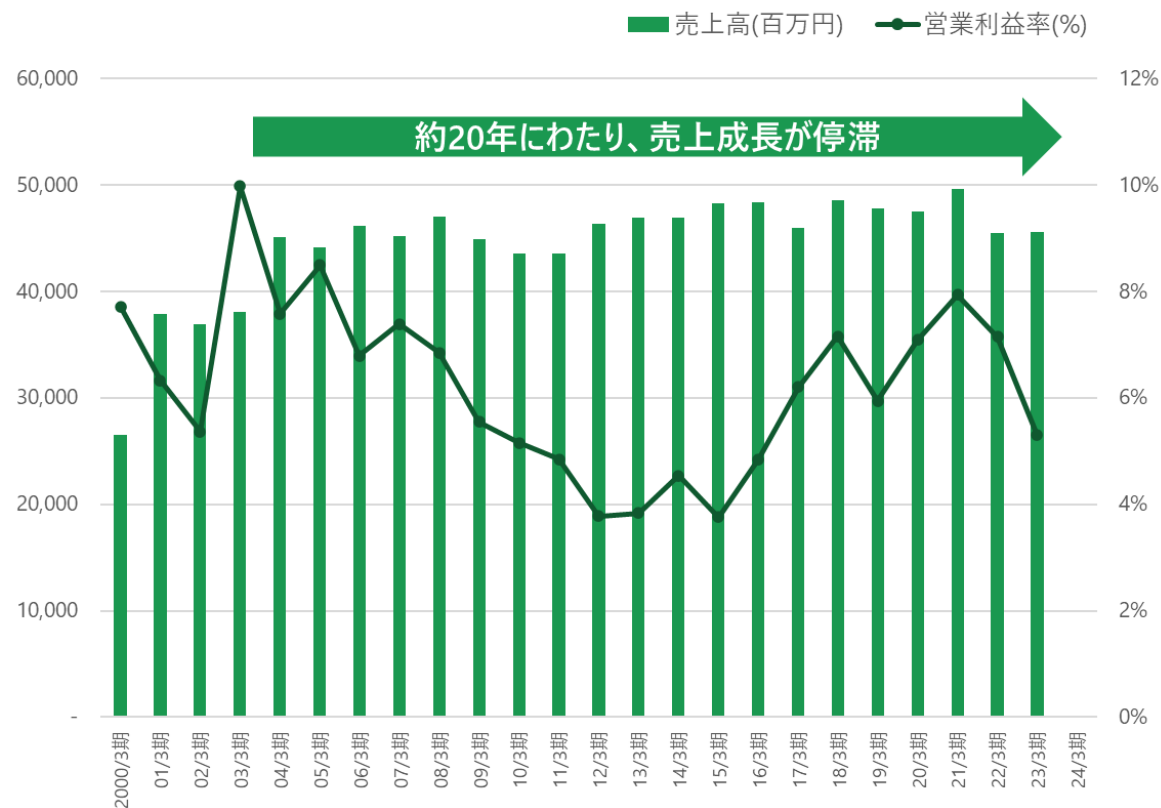
# 誠 実

- 社会に対する奉仕と信頼を使命とし、**絶えず製品の改良を図り、顧客に最も信頼され得る製品または異色ある製品たらしめること。**
- 企業の永遠の繁栄を図り、**従業員が希望と誇りを持ち、一生を賭して悔ゆるところなき職場たらしめること。**
- 常に和と礼儀を重んじ、お客様をはじめとした様々な関係者、さらには**社会全般から最も信頼され得る最高の会社たること。**

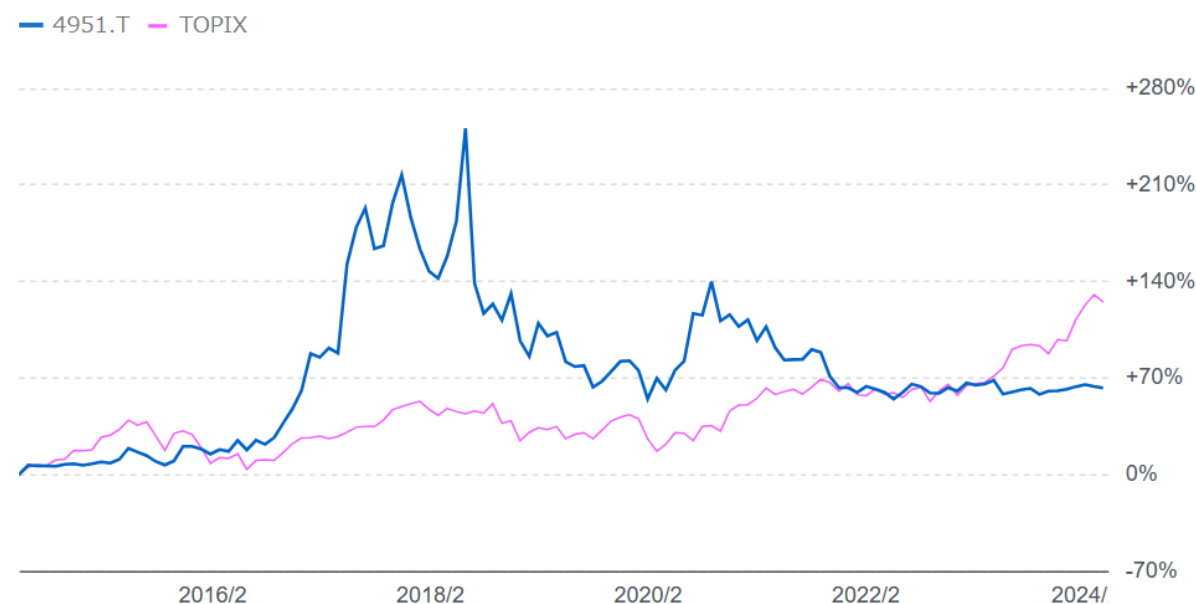


しかしながら、過去20年において、新たな大ヒット商品を生み出すことができず、売上、株価とも横ばい状態が続いています。再び力強い成長を実現するためにも、これまでのやり方を変える必要性があります

### 2000年3月期から直近期までの売上、営業利益率推移



### 過去10年間の株価推移 (対TOPIX)



世界中の人たちがふふっと笑顔で過ごせる社会を実現することが私たちの使命であることを明確にするため、新たにパーパスを策定しました。パーパスとありたい姿の実現が私たちの再成長につながると確信します

パーパス

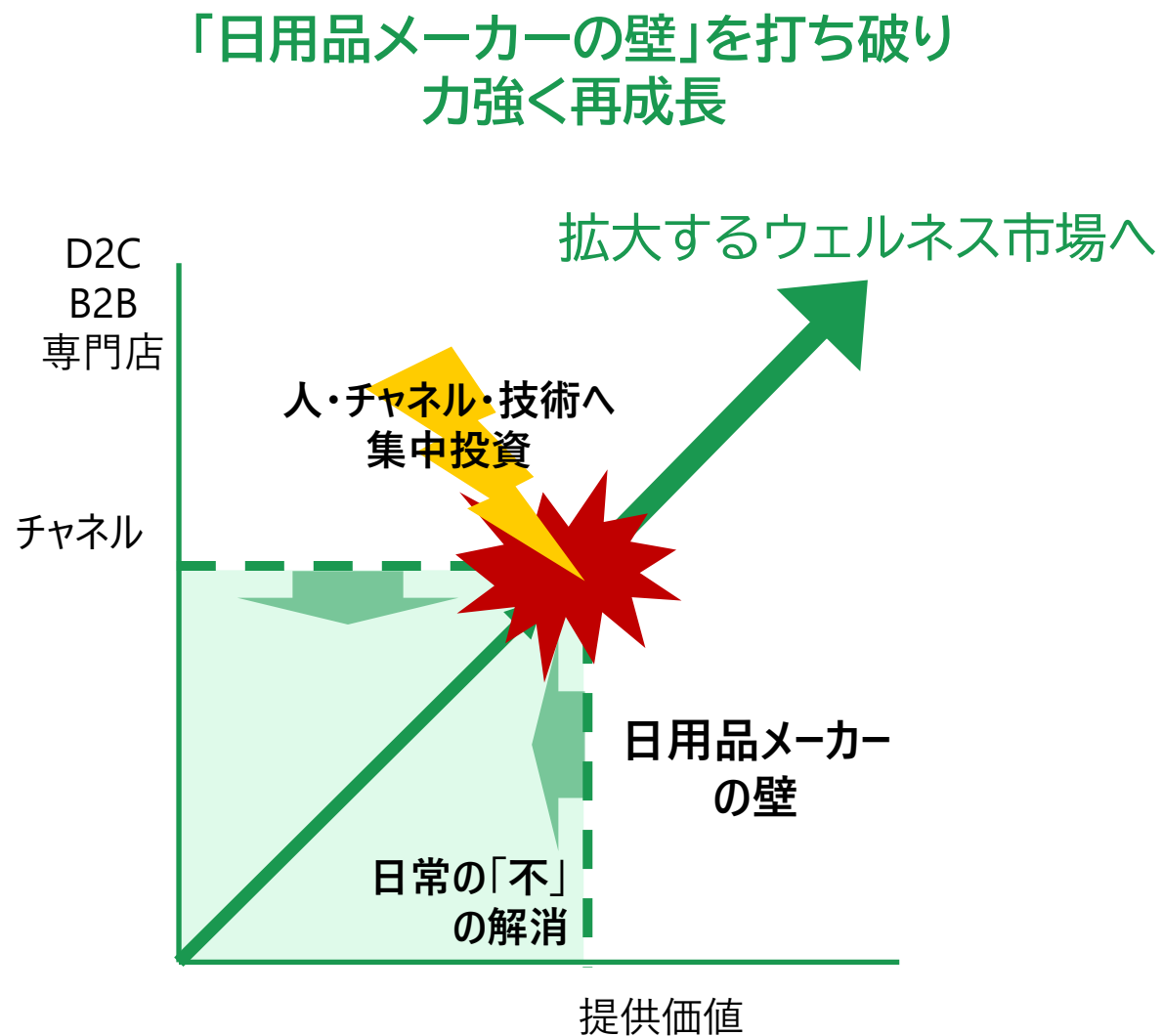
こころに響くアイデアで、  
ふとした瞬間を、  
ふふっと笑顔に。

10年後の  
ありたい姿

日用品メーカーから  
ウェルネス・カンパニーへ

中長期の成長テーマ「かおり×ウェルネス×グローバル」のもと、日用品の領域を超え、健康志向・ナチュラル志向・サステナビリティ志向という人それぞれの価値観に応える商品・サービスを提供し、すべてのステークホルダーが健やかで笑顔のある豊かな人生を過ごすことに貢献する会社になる。

これまでの日用品とチャネルの壁を打ち破り、拡大するウェルネス市場に向け、新たな価値を創出するため  
3つの変革の軸を遂行し、力強い再成長を目指します



【エステーの提供価値の転換】

日常の「不」の解消

こころ安らぐ 健やかな生活  
「ふふっと笑顔に」

3つの変革の軸

お客様の声を反映

お客様の声を経営に生かすユーザーボード制度  
☆お客様満足度調査

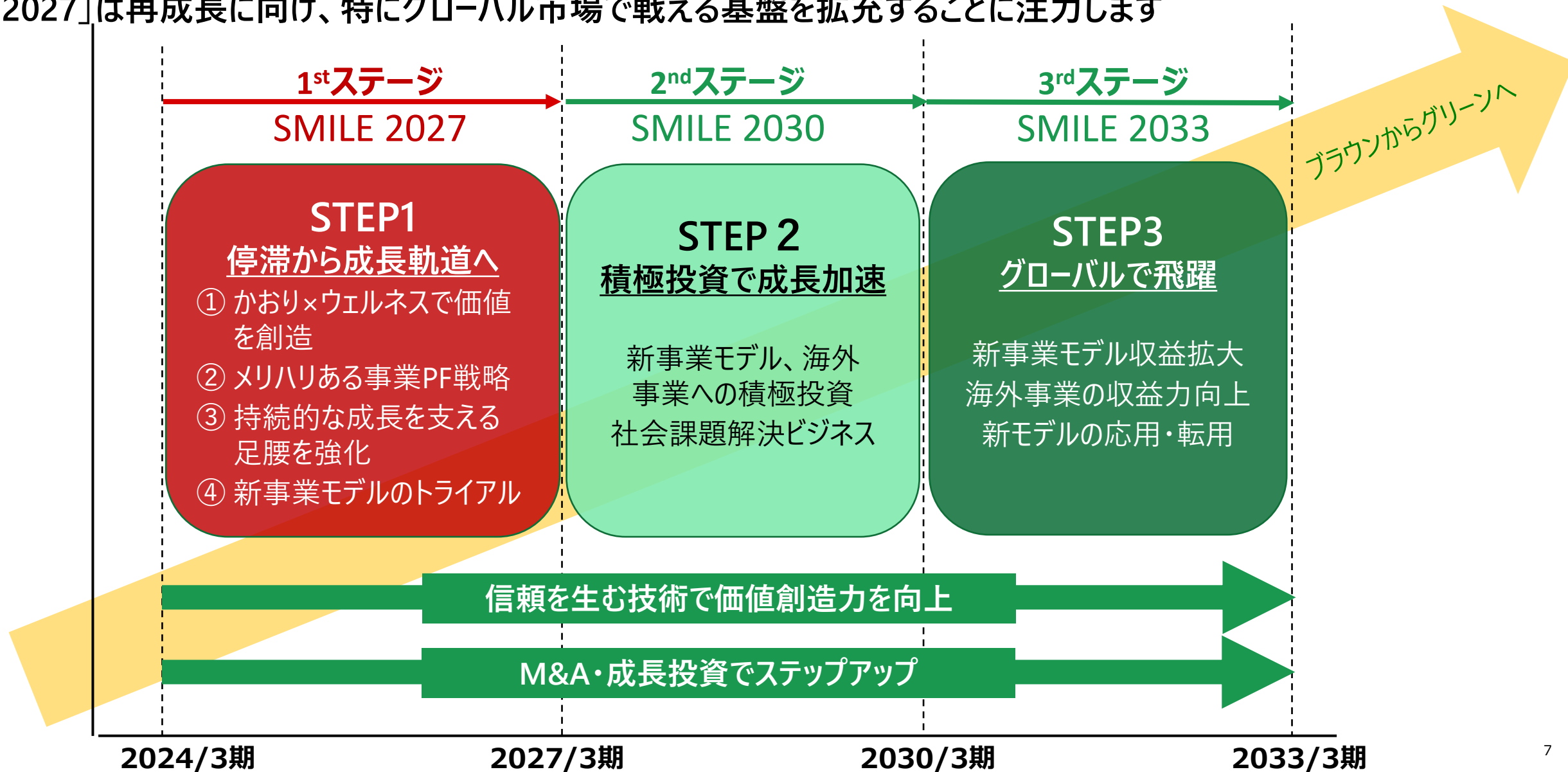
人と組織の活性化

DX・AIで生産性を向上  
イノベーションを創出  
☆1人当たり労働生産性

信頼を生む技術

かおり技術を不の解消からウェルネスへ進化  
☆知的財産・特許件数

力強い再成長を3つのステージでのステップで実現します。今回発表させていただく中期経営計画「SMILE 2027」は再成長に向け、特にグローバル市場で戦える基盤を拡充することに注力します



中期経営計画  
「SMILE 2027」概要  
～基本方針と主要事業の戦略

4象限に分類して各事業の戦略を明確化し、人・モノ・カネのリソースを効率的・効果的・機動的に配分します  
SMILE2027では、特に「既存ビジネスの進化」に経営資源を集中投下し、収益力強化を図ります

既存市場・既存ニーズ

新規市場・新ニーズ

### 既存ビジネスの進化

ペットケア事業を主力事業へ育成  
エアケア高付加価値商品・新ブランドに注力

投資優先度：高

営業利益額+16億円～

### 新規ビジネスの創出

クリアフォレストを活用した新ビジネスモデル創出  
D2Cビジネスの構築、  
社会課題解決ビジネスのパイロットテスト

投資優先度：中

3か年は投資期間

### 既存ビジネスの拡充

ブランド力のさらなる強化  
カテゴリー再定義による収益拡大  
SKU削減・コスト削減・環境対応

投資優先度：低

営業利益率 +1pt～

### B2B・海外チャネルの強化

B2Bは手袋から空気ビジネスへ転換  
海外事業はASEAN（タイ）集中へ

投資優先度：中

営業利益額 +6億円～

### 持続的な成長を支える基盤強化

財務戦略

人財戦略

DX・AI活用

リスクマネジメント

サステナビリティ対応

新規技術・商品

既存技術・商品

本中計では、「かおり×ウェルネス」領域でお客様から圧倒的に支持される価値の創出し、既存事業の効率化で将来投資に向けた原資の確保、持続的な成長を支える足腰の強化に取り組めます

① かおり×ウェルネスで価値を創出：エアケア、ペットケアへの集中投資

② メリハリある事業PF戦略：投資に必要な原資を確保

③ 持続的な成長を支える足腰を強化：人財・財務戦略の明確化

中長期的に「かおり×ウェルネス×グローバル」でお客様から支持されるため、まずは国内市場でのポジションを盤石にし、グローバルで価値提供できる基盤を作ることが今中期の最大の経営課題と認識しています

エステーを取り巻く環境変化

既存各事業へ  
様々な影響



ライフスタイルの変化



気候変動

価値観  
多様化

解決すべき最優先課題

■ 国内市場でのポジショニング強化

- 新規ビジネス・新たな価値を生む商品・サービスの開発
- お客さまとの新たなコミュニケーション手法の確立
- 人財戦略・財務戦略の強化充実



グローバルで価値提供できる基盤を作る

## ① かおり×ウェルネスで価値を創出：エアケア、ペットケアへの集中投資

エアケア、ペットケア領域は世界的に見てもウェルネスに対するニーズが強く、エステーが持つ技術力、チャンネル開拓力をもって、お客様に圧倒的に支持される価値を創出することができる領域です



エステーのウェルネス

人を“健やか”にすることで“心身”の質を良い状態へ



GLOBAL WELLNESS ECONOMY: \$5.6 trillion in 2022



出典：Global Wellness Institute

消臭から香りへと進化させてきたエアケア領域に、これまで培ってきたかおり技術でウェルネス軸の新たな機能を付加し、「消臭力」を超える新たな製品カテゴリーを創出することを目指します

## 徹底した高付加価値戦略でエアケア事業を進化

情緒的価値×機能的価値を高める



嫌なにおいを消して  
快適に過ごしたい「消臭力」



ワンランク上の上質な香り  
「消臭カプレミアムアロマ」



心地よい眠りを支える  
「消臭カプレミアムアロマ  
for Sleep」



エスター独自のかおり技術で  
ウェルネス軸の  
新たな製品カテゴリー創出

グローバルに展開へ

これまでのエアケア事業の枠を破り、社会課題の解決や「かおりでアイデンティティを表現」するなど、かおりが持つ力を解き放つ新たな事業の創出もあわせて進めます

## 信頼を生む技術とアイデアで、かおりが持つ力を解き放つ

自然との共生を図りながらウェルネス課題を解決する循環型ビジネスモデルの確立



長年にわたり培ってきた  
クリアフォレスト関連技術を  
ウェルネス領域に活用



女性のゆらぎ かおりでリフレッシュ  
新規事業プロジェクト第一弾  
「ルナマイン」



AIを活用しアイデンティティを  
表現するかおりを調合  
コーポレートフレグランス

ペットのウェルネスは飼い主のウェルネスと同じだとエステーは考えます  
まずは猫ちゃんのウェルネスを徹底的に追求することで、ペットケア市場でのポジションを確立します

## Pet Humanization（人間化・家族化） 「ペットと飼育者の快適で健やかな暮らし」に寄り添います

猫トイレ用品市場  
での基盤を確立



専用商品の  
ラインナップ強化



猫ちゃんの幸せを願って  
支援体制を強化



※ペット系ベンチャー（出資）

かおり×ウェルネスでお客様の圧倒的な支持を獲得するため、国内コンシューマー市場に加えてB2B市場、海外市場へのリーチを強化するためのチャネル戦略も同時に進めます

B2B事業（エステーPRO：エアケア事業）

海外事業（エアケア、ペットケア事業）

### 直販営業を強化 「空気ビジネス」でアカウント深耕



➔  
直販営業



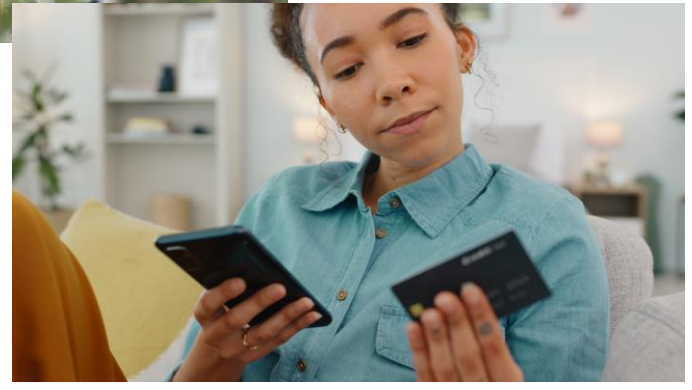
オフィス、宿泊施設  
病院、介護施設等

ニーズ/シチュエーションにあった  
独自のかおり提案・開発・導入

業務用エアケア商品（汎用）の  
導入提案

顧客との直接対話による新たな  
ニーズの発掘、製品・サービスへの反映

### 中国からASEAN(タイ)へシフト 各国の状況にあった製品×流通チャネルの 最適解を導くため、マーケティングに注力



## ② メリハリある事業PF戦略：投資に必要な原資を確保

エアケア、ペットケアへの集中投資を進めるため、コア事業のキャッシュフロー創出力を徹底的に高めるとともに、収益改善事業の抜本的な事業再生を進めるなど、メリハリある事業ポートフォリオを構築します

### 力強い成長へ 投資を集中

エアケア

ペットケア

### キャッシュフロー 創出力を徹底強化

衣類ケア

ホームケア

湿気ケア

### 収益性・成長性で 戦略転換を見極め

サーモケア

ハンドケア

購入頻度の低いライトユーザーへ衣類ケアの重要性を喚起するとともに、普段の収納時のお困りごとを解決する新たな提案を行うことで、衣類ケアを「収納ケア」へ進化させていきます



購入頻度の低い  
ライトユーザーへ  
衣替えを促す  
コミュニケーションを実施

カビやニオイなどを抑え  
収納空間を清潔にしたい  
というニーズへ対応

普段の収納時の  
お困りごとを解決する  
「収納ケア」へ

エアケアを含め、既存商品カテゴリーについてはよりお客様にご愛顧いただけるようブランド力強化に取り組むとともに、環境対応とコスト削減の両立、生産性向上に努め、キャッシュフロー創出力を高めていきます

### さらなる ブランド力の強化



新たなコミュニケーション  
手法の確立

### 環境対応と コスト削減の両立



### DX、省人化投資に よる生産性向上



### ③ 持続的な成長を支える足腰を強化：人財・財務戦略の明確化

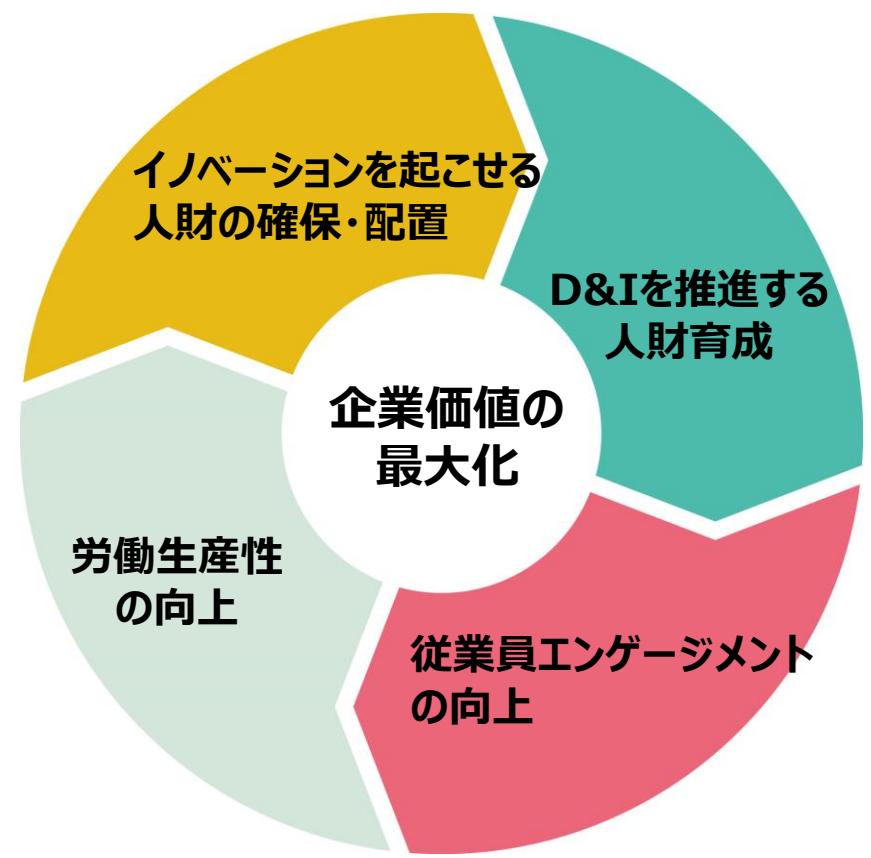
労働生産性向上へDXを強力に推進し、社員一丸となってイノベーションへのチャレンジを通じてお客様のウェルネスに貢献できる環境をつくることで、エンゲージメント向上と持続可能な成長を実現します

### 1. 求める人財

イノベーションにチャレンジする人財

### 2. 労働生産性の向上

DX・AIで労働生産性を向上  
老若男女問わず活躍できる環境整備



<1人当たりの営業利益額>

280万円	⇒	<b>480万円</b>
2023年3月期		2027年3月期

企業価値の向上へ、財務戦略においてもBSバランス改善や資本コストを意識した投資判断、投資家、株主等とのエンゲージメント向上を図り、ROE、PBR等の指標改善を図ってまいります

エクイティスプレッドの構成要素

方針

実現のための施策

ROEの改善

収益性改善

- 事業PF戦略の明確化
- M&Aも含めた非連続的な成長投資の検討

株主還元

- 安定配当を基本として株主還元充実に努める (DOE 3%)

BSバランス改善

- M&A等の成長投資実行に際しては、必要に応じ借入も活用

資本コストの引き下げ

資本コストの前提

- 株主資本コストは7%を想定
- 投資判断のハードルレートは8-10%を想定

非財務施策

- 投資家、株主等とのエンゲージメント向上
- ESG経営の強化



**キャッシュフローロケーションの明確化**

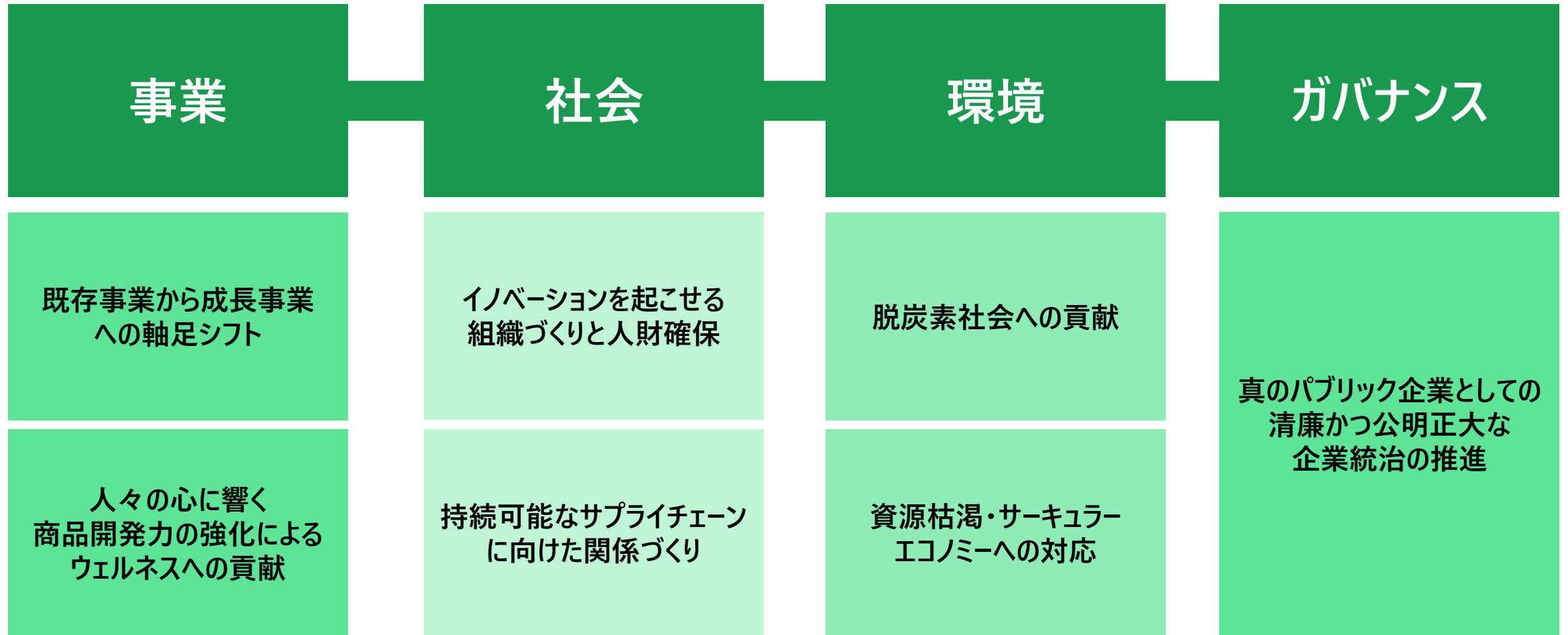
- 成長に向けた戦略的投資
- 生産性向上に向けた投資

中計3か年で創出した営業CFに加え、手元資金活用、必要に応じた借入の実行も視野に入れ、高付加価値の創出が可能な領域への戦略的な資金配分を徹底し、企業価値向上を図ります

投資の原資	キャッシュアロケーション方針		方針の概要
借入の活用 (+α)	高付加価値 領域への 成長投資 (80億円+α)	非連続的な成長に必要な M&A等の活用	- ペットケア及びエアケア領域を中心に事業成長を加速するための投資
		価値創造 力の強化	研究開発の強化
営業CF (110億円)	生産性向上 投資 (25~30億円)		人財の確保、育成
		事業ポートフォリオ再構築	- 低収益事業の構造改革費用等
	株主への還元 (~30億円)	DXの推進	- 労働生産性の向上に向けた統合情報プラットフォーム等のDX投資推進
		生産体制の構築	- 生産性向上と安全・品質向上を目的とした省人化等の設備投資推進
			- 安定配当を基本とした株主還元の充実（DOE 3%を目安）

※括弧内の金額は78~80期3か年分の累計額

真のパブリックカンパニーに求められるガバナンス体制の下、社会、環境への取り組みを行い、お客様のウェルネスへの貢献を通じて社会課題の解決を図り、サステナブルな企業価値の増大を実現してまいります



# 中期経営計画 「SMILE 2027」概要 ～計数計画

## 80期（2027/3期）財務目標

ペットケア事業とエアケア事業の成長を軸に、資本コストを意識した経営により80期ROE8%を目指します

	77期（2024/3期）	80期（2027/3期）	77期→80期
売上高	444億円	565億円	+120億円 (CAGR +8%)
営業利益	13億円	40億円	+27億円
営業利益率	3.0%	7.1%	+4.1pt
EBITDA	26億円	54億円	+27億円
ROE	3.9%	8.3%	+4.4pt

## 80期（2027/3期）非財務目標

事業の成長を支える基盤における施策も強化してまいります

- 気候変動／CO<sub>2</sub>（GHG）排出削減目標：スコープ3の開示
- 資源循環／プラスチック削減目標：主要カテゴリーにおける詰替製品の普及促進
  - ※2030年目標（参考）
    - ・製品の「みんなでエコマーク」付与率50%以上
    - ・包装容器に使用する石化由来ヴァージンプラスチックのみ製品70%未満
- 社員満足度の向上
  - ※エンゲージメント調査による目標値の設定と達成
  - ◇働くことにやりがいを感じる 71.3%→目標80%
  - ◇ワークライフバランスの満足度 73.3%→目標80%
  - ◇パフォーマンス発揮度 81.6%→目標85%以上
- 女性管理職比率 22.1%→目標30%

こころに響くアイデアで、  
ふとした瞬間を、  
ふふっと笑顔に。



**エステー株式会社**      <https://www.st-c.co.jp/>

【見通しに関する注意事項】 当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。