空気をかえよう
エステー

統合報告書2024
（企業価値の創造報告書）

目次・編集方針

エステーを知る

目次・編集方針 …… 01
経営理念・社是 …… 02
パーパス …… 03
エステーの強み …… 04
事業概況 …… 05
価値創造のあゆみ …… 06
ブランド価値創造の歴史 …… 07

価値創造

トップメッセージ …… 08
マテリアリティ …… 14
価値創造プロセス …… 15
重要な非財務資本とビジネスモデル …… 16
中長期経営計画の成長マトリックス …… 18

成長戦略

国内事業の取り組み …… 19
海外・BtoB・新規事業の取り組み …… 22
DX・AI活用（CDOが語る） …… 24
R&Dの取り組み …… 25
財務戦略（財務担当執行役メッセージ） …… 27

サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略 …… 30
環境への取り組み …… 31
社会への取り組み …… 33
リスクマネジメント …… 38

経営の監督

社外取締役対談 …… 39
コーポレートガバナンスの概要 …… 42
取締役会の概況 …… 44
指名委員会の取り組み …… 45
報酬委員会の取り組み …… 46
監査委員会の取り組み …… 47
取締役・執行役一覧 …… 48

データ

11カ年の財務情報 …… 50
5カ年の非財務情報 …… 51
株式情報・会社情報 …… 52

編集方針

本報告書では、すべてのステークホルダーの皆様に、エステーの企業価値の創造活動をお伝えし、当社グループをより深くご理解いただくことを目指しています。対象期間は、2024年3月期（2023年4月1日～2024年3月31日）。グラフや表の年表記については特に記載のない限り2024年3月期を表しています。対象組織は、当社および特に記載のない場合はエステー（連結）を表しています。その他、「エステーグループ」の記載はエステーグループ全体、「エステーグループ（国内）」はエステー（単体）および国内グループ会社、「エステー（単体）」はエステー（単体）を表しています。数値は切り捨てです。参考にしたガイドラインは、Value Reporting Foundation（VRF）「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」です。本報告書の発行は、2024年10月。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

将来見通しに関する注意事項

本報告書には、将来の計画、戦略、業績などの記述が含まれています。これらは、現在入手可能な情報から当社が判断した見通しであり、さまざまな要因の変化によりこれらの見通しと大きく異なる結果となる可能性があります。

データ（市場規模・市場シェア）

カテゴリーの期間は2023年1月～12月（1年間累計）、（株）インテージSRI+（金額ベース）「消臭芳香剤」（衣類用・車用・ウイルス除去効果除く）、「防虫剤」（人形用除く）、「脱臭剤」（冷蔵庫のみ）2021年～2023年（3年間累計）、「食品用防虫剤」2019年～2023年（5年間累計）、「使いすてカイロ」（カイロー般。目元用除く）2023年4月～2024年3月（1年間累計）。

コミュニケーションMAP

コミュニケーションツールは、「Webサイト」またはWebサイト内の「エステー資料室」をご覧ください。 Web

経営理念・社是

空気をかえよう

経営理念

- 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。

社　是

誠　実

パーパス

人は呼吸をして、
空気の中で生きている。

私たちエステーは、
人々の暮らしのさまざまなところに、空気とともにいます。

忙しない日々の中で、実感されるのは、ほんの一瞬かもしれない。
けれどその瞬間を、ほっとしたり、ちょっと素に戻れたり、
爽快になったり、やる気になったり、
思わず、ふふっと笑顔になる瞬間にしたい。

ふとしたときの小さな笑顔が、
１日にひとつでも多くあれば、
きっとそれは、大きな幸せへの原動力になると信じているからです。

だから、私たちは、お客さまのことを、とことん考えます。
どんなものがあったらうれしいだろう?
どんな工夫をしたらいいだろう?
どうやったらみんなに愛されるだろう?

まだ誰も思いつかないアイデアで、
こころに響くものをつくり、毎日を一緒に過ごしたいと思うのです。
ふふっ、と今日も笑顔が生まれることを、思い浮かべて。
エステー

エステーの強み

消臭力

第1位
消臭芳香剤
（衣類用・車用・ウイルス除去効果除く）
国内市場シェア
28.4%

脱臭炭

第1位
脱臭剤
（冷蔵庫のみ）
国内市場シェア
81.9%

米唐番

第1位
食品用防虫剤
国内市場シェア
84.0%

ムシューダ

第1位
防虫剤
（人形用除く）
国内市場シェア
43.1%

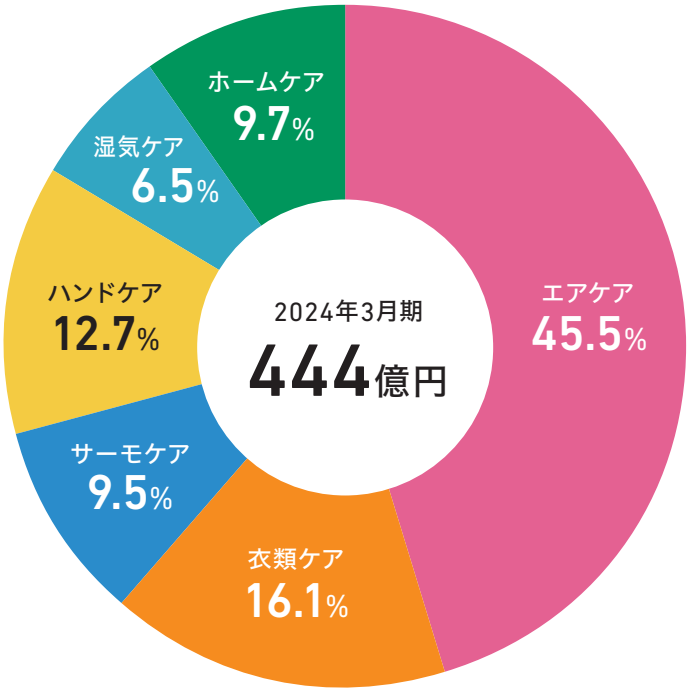
ドライペット

第1位
除湿剤
国内市場シェア
28.7%

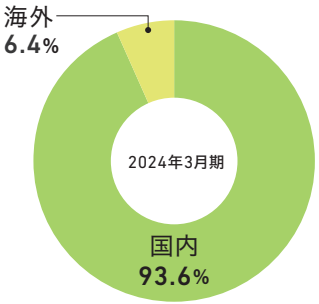
ニッチな市場で、独自性の強いブランドを数多く保有

事業概況

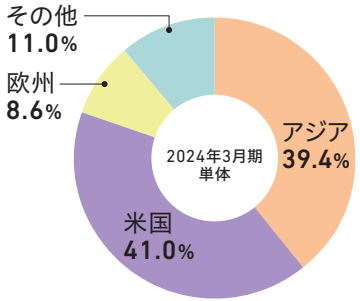
カテゴリー別売上高構成比



地域別売上高構成比



海外地域別売上高構成比



エアケア（消臭芳香剤・脱臭剤）

消臭力 玄関・リビング用

消臭力 トイレ用スプレー

消臭力 Premium Aroma Stick

脱臭炭 冷蔵庫用

ホームケア（その他）

洗浄力 シュワッと洗たく槽クリーナー

米唐番

新鮮番

エステーペット 実感消臭チップ

衣類ケア（防虫剤）

ムシューダ ダニよけ

ムシューダ クローゼット用

ムシューダ 防虫カバー

ムシューダ Premium Aroma

湿気ケア（除湿剤）

ドライペット コンパクト

ドライペット クローゼット用

備長炭 ドライペット くつ用

ドライペット クリア

サーモケア（カイロ）

はる オンパックス

貼らない オンパックス

オンパックス 貼るくつ下用

はる オンパックス Airy

ハンドケア（家庭用手袋）

ファミリー うす手タイプ

ファミリー 中厚手タイプ

ファミリー プリマ

使いきり手袋 極うす手

価値創造のあゆみ

1946年に創業、着物の虫食いの悩みを解決するために、防虫剤の製造販売からスタートしました。
以来、暮らしの中のさまざまな困りごとや不快を解消し、お客様に“爽やかで心地よい気分”をお届けすることで成長してきました。

創業期 1946年～

メーカーとして事業基盤を固める

戦後、大切な着物の虫食いに悲しむ女性がたくさんいました。創業者の一人・鈴木誠一は、母が悲しむ姿を見て1946年、前身企業であるエステー化学工業所を創立し、防虫剤の製造販売をスタートさせました。

1946年 エステー化学工業所創立
1948年 エステー化学工業(株)設立
1964年 埼玉県本庄市に埼玉工場設置

1948年 エステー化学工業(株)設立

成長期 1970年頃～

積極投資で新市場を創造する経営

1970年頃より、日本経済は成長を加速させます。それに伴い住環境は大きく変化し、新しい暮らしの悩みやニーズなどが登場してきました。1971年には芳香剤市場に参入し、1981年には新しく除湿剤市場を創造しました。1985年以降、海外にも積極的に展開をおこなっていきました。

1974年 福島県いわき市にいわき工場設置
1982年 エステー化学(株)へ商号変更
1984年 日本証券業協会店頭登録銘柄として株式公開
1988年 合弁会社ファミリーグローブ(タイランド)設立
1988年 合弁会社ファミリーグローブ(台湾)設立
1988年 合弁会社シャルダン(タイランド)設立
1988年 福岡県北九州市に門司(九州)工場設置
1989年 エクセルプロダクツ(アメリカ)買収
1991年 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定

成熟期 1990年頃～

筋肉質で機動的な経営

1990年以後、国内の人口増加が鈍化したのに伴い経済も停滞。それまでの拡大路線から筋肉質で機動的な体質への転換として、経営改革「絞り込みと集中」をおこないました。現在の主要ブランド「消臭力」「脱臭炭」「米唐番」などは、この時期に誕生しています。

1994年 エクセルプロダクツ(アメリカ)売却
2001年 エステーR&Dセンター竣工
2002年 国内3工場5拠点を3拠点へ集約
2003年 マイコール(株)と販売業務提携
2004年 日本かおり研究所(株)設立
2004年 委員会等設置会社へ移行
2007年 エステー(株)商号変更

2001年 エステーR&Dセンター設立

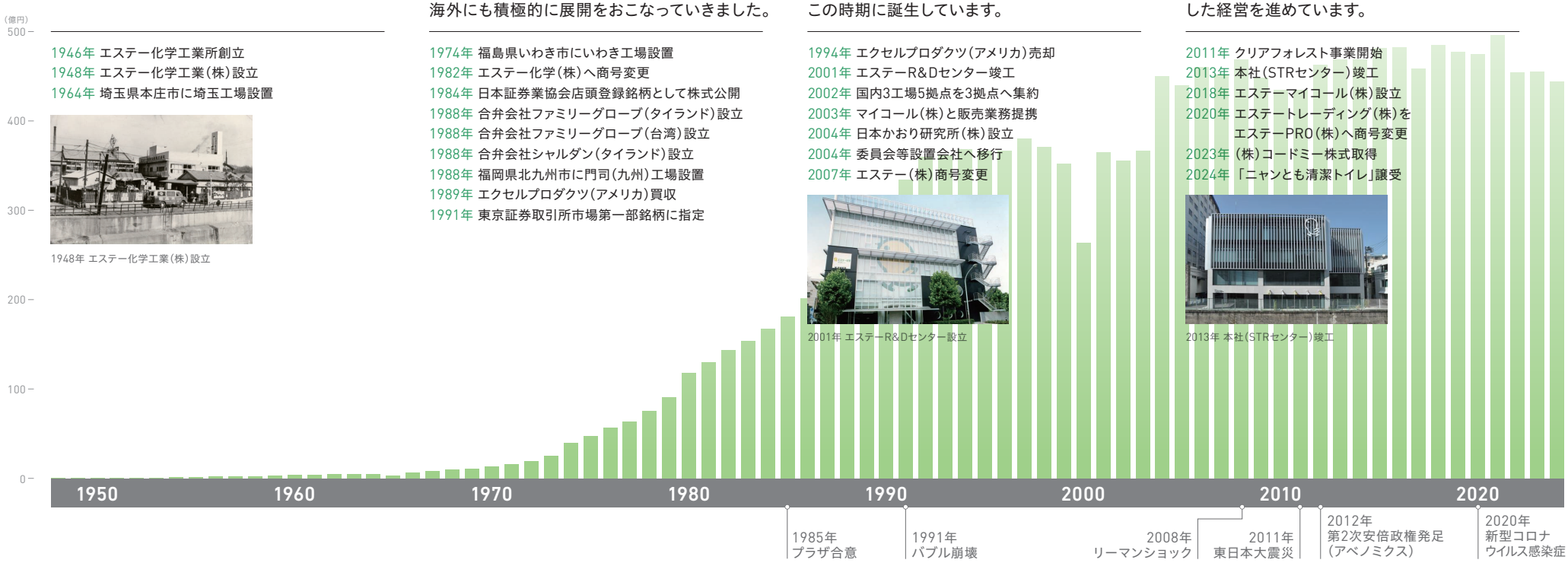
転換期 2010年頃～

探索と深化の経営

2010年代に入ると、時代はグリーン・エコノミーへと大きく移行しはじめました。消費者の価値観やライフスタイルの変化に商品やサービスを対応させるとともに、CO_2排出量削減や資源枯渇への対応など、ステークホルダーに配慮した経営を進めています。

2011年 クリアフォレスト事業開始
2013年 本社(STRセンター)竣工
2018年 エステーマイコール(株)設立
2020年 エステートレーディング(株)を
エステーPRO(株)へ商号変更
2023年 (株)コードミー株式取得
2024年 「ニャンとも清潔トイレ」譲受

2013年 本社(STRセンター)竣工



ブランド価値創造の歴史

エステーは時代の流れを受けて、ブランドに革命を起こすことで、お客様の生活に潤いをもたらし、企業スローガンである「空気をかえよう」を実践してきました。

1946 1970 1980 1990 2000 2010

現在のメガブランド

消臭芳香剤・脱臭剤

芳香時代

1971年
「エアーシャルダン」
「シャルダンエース」
発売開始

1983年
用途拡大
部屋用を発売開始
「シャルダンステンド」

消臭時代

1999年
戦略商品
消臭剤第一弾発売
「消臭ポット」

2000年
機能強化
強力消臭
「消臭力」発売

2000年
新用途開発
冷蔵庫用脱臭剤
市場に参入
「脱臭炭」

香りを楽しむ時代

2010年
香り戦略商品
第一弾
スティック式
芳香剤
「マイアロマ
スティック」

2015年
ワンランク上の
香り提案
「シャルダン」
ステキプラス
「消臭力」
Premium Aroma

2023年
かおり×ウェルネスの商品
「消臭力」
Premium Aroma
For Sleep

2010年
新用途拡大
ゴミ箱用消臭剤
「消臭力」ゴミ箱用

2014年
用途拡大
「消臭力」クルマ用

2017年
消臭新技術
「消臭力」
クリアビーズ

防虫剤

有臭時代

1946年
「水晶脳」

1976年
特殊和紙にすること
で使用時に四隅を
カットする手間がな
くなり大ヒット
「ネオパラコーナー」

無臭時代

1988年
無臭タイプの第一弾
商品名に「ムシュー
ダ(無臭だ)」を採用
して話題に
「ムシューダ」

1994年
ラインナップ追加
「ムシューダ」
防虫カバー

1997年
ラインナップ追加
「ムシューダ」
クローゼット用

2000年
半年用から
1年用へと期間変更
「ムシューダ
1年防虫」

2007年
ラインナップ追加
「ムシューダ」
ウォークイン
クローゼット専用

収納空間・顧客意識への変化に対応 香り重視・収納スタイルの変化

2010年
香り戦略商品第一弾
「かおり ムシューダ」

2018年 2019年
ワンランク上の香り提案
「ムシューダ」BOTANICAL
「ムシューダ」Premium Aroma

2020年
防虫剤の隣接市場に進出
「ムシューダ」ダニよけ

除湿剤

除湿剤市場創造期

1981年
住宅環境の変化により、マンションなどの密閉性の
高い住宅が増加。その中でエステーがドライペットを
発売し、エステーが「除湿剤」のパイオニアになった。
「ドライペット」発売

除湿剤市場開拓期

2002年
社会環境の変化に対応
し、つめかえができるエコ
タイプを発売。ゴミも少な
く、コンパクト形状に変化
「ドライペット」コンパクト

2004年
脱臭×除湿で
付加価値提案
「備長炭ドライ
ペット」

2005年
ラインナップ追加
「備長炭ドライペット」
くつ用

2006年
ラインナップ提案
「備長炭ドライペット」
ふとん快適シート

環境対応

2018年
新開発のスタンドパックの
エコ商品
「ドライペット」クリア

手袋・カイロ・その他

1960年
海外の流行を参考に事業拡大
手荒れに困っている主婦のために
家庭用手袋
「ジャブ・ファミリー」を発売

1994年
ニッチ市場に着目し
参入、洗濯槽のクリー
ナーを発売
クリーナー
「ウルトラパワーズ
洗たく槽クリーナー」

2003年
防虫×米のニッチ
な市場に参入。
米びつ用防虫剤
「米唐番」

2003年
冬場の商材に。春秋の
防虫剤と連動した売場
コントロールの役割も
兼ねる。
カイロ「オンパックス」

2013年
クリアフォレスト商品第一弾
空気浄化剤
「クリアフォレスト」クルマ用

2022年
消臭技術を活かし、
成長する
ペット市場へと参入
「エステーペット」

トップメッセージ

「かおり×ウェルネス」で価値創造し、足腰を鍛えながら、お客様の笑顔を増やしていく

上月 洋
代表執行役社長

はじめに、当社グループが2024年4月に消費者庁から景品表示法に基づく措置命令を受けたことにつき、ステークホルダーの皆様に多大なるご迷惑・ご心配をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。本件を極めて厳粛に受け止め、真因究明と再発防止に努めてまいります。

2024年3月期を振り返って

2024年3月期の業績は引き続き厳しい結果となりました。主力の防虫剤などの衣類ケア製品の販売数量が減少し、売上が前期比2.4%減の444億円となったことに加え、研究開発やペットケア事業への投資を拡大したこともあり、営業利益は前期比44.5%減の13億円となりました。当期は、昨今の原材料価格の高騰の影響を踏まえ、当社グループで最も販売数量の多い「消臭力」トイレ用スプレー、高いシェアを維持している「脱臭炭」「米唐番」、そして「カイロ」の価格改定を実施しました。しかし、主力の防虫剤の販売数量の減少で商品ミックスが悪化したほか、想定を上回る原材料高騰や為替の影響が響き、利益は前期から大幅に減少しました。なお、低収益商品を中心とした商品数削減の取り組みについては、2023年8月末の商品数（SKU）約850点が、2024年3月末には658点と2割強削減できており、2025年3月末までに当初目標の3割減を達成する見込みです。

社長就任1年目を振り返って

2024年3月期はまた、創業家から社員であった私がトップで指揮を執る経営体制に変更した初年度でもありました。社長の任を受け、私は社員の意見を聞き現場を理解した後に今後の方向性を決めたいと考え、就任後半年ほどですべての部署、工場・拠点を回り、社員との対話の時間を設けてきました。当社グループに入社して37年になる私は、営業とマーケティングをキャリアの背骨としながらR&Dも経験するなど、社内の現場についてはおおむね理解していると思っていました。工場や拠点でも、私の見たことのない現場、知らない部署、見かけたことのない人はほとんどいません。しかし実際に対話をすると、考えていたことと違うことも多く、あまり現場を理解できていなかったことを思い知りました。社長としての自身の意識は、大きく変化しました。

そこから昨年の統合報告書で紹介した新たな成長プラン「100日プロジェクト」を立ち上げ、それをベースに中期経営計画「SMILE 2027」の策定に着手しました。中期経営計画を対外的に公表することはできましたが、私の満足度としてはまだまだです。方向性を指し示すことはできましたが、数値や各事業、個別の案件まで開示するレベルに至らないものがあり、内容の完成度は高くないと思っております。その点は、引き続き課題と認識しています。

「笑顔」を軸とするパーパスを策定

中期経営計画の策定に当たり、創業から掲げている社是「誠実」や経営理念に立ち戻って、これまでの当社グループの思いを再認識しました。経営理念の中には、イノベーション、人的資本、サステナビリティといった現在の経営にも重要な要素が詰まっており、まさに今、私たちがやるべきことが凝縮されていると実感しました。

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。

非常に良い経営理念ではありますが、その意図するところが社員にしっかり浸透しているかというと、そこまでではありませんでした。また昨今、激変する事業環境の中で、近年は大ヒット商品も出せず、業績・株価ともに低迷している当社グループが、業績を成長軌道に回復させるには、これまでのやり方を変える必要があるとの意識もありました。経営体制が変更となり、「我々の存在価値は何なのか」「我々がこれから目指す方向はどこなのか」。こうしたことを考えることが重要との意見も多く、かなり早い段階でパーパスの策定を決断しました。策定プロセスでは、全社員へのアンケートや外部有識者の声、さらには取引先とも対話した上で、エステーらしさやこれから目指す道などについて、当社グループ役員と徹底的に討論を重ねてきました。

もともとのエステーらしさは、ユニークなアイデアでそれを商品にし、お客様の生活を便利にしてきたことです。パーパスでは、私たちがさらにお客様と真摯に向き合い、お客様が暮らしの中で笑顔になる瞬間を増やしたいと考え、「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。」と定めました。

そしてこのパーパスから、私たちが10年後にどうなりたいかを討議し、商品・サービスを通じて、お客様に健やかで笑顔になっていただけるカンパニーを目指そうということで、「日用品メーカーからウェルネス・カンパニーへ」と掲げました。

これまで私たちは、当社グループの提供価値を、日用品によって便利にすることだと捉え、いわば自ら勝手に「日用品メーカー」という枠をはめていたように思います。それは売り方も同様で、ドラッグストアを中心とした販売店だけを当社グループの販売チャネルだと決め、その壁を突破せずに、既存の領域で戦ってきました。これからは、より一層ウェルネスの市場に向けて事業領域をひろげるために、私たちは自らこの壁を打ち破ります。そして、各カテゴリーや事業を幅広く「ウェルネス」の領域まで引き上げ、「日用品メーカーからウェルネス・カンパニー」へと変革させていきます。

社員に期待する パーパスからの次のアクション

「ふふっと笑顔に。」を生み出すために、私は社員には「何をやっても構わない」と伝えています。当社グループはもともと、経営が細かく指示をするような体質ではなく、私自身も、興味のあるものや好きなことなどを任せられて成長してきました。その過程で成功したものもあれば、もちろん失敗したものもありますが、それでも当社グループには、失敗したら次にもう一度挑戦すればよい、というチャレンジ精神を後押しする雰囲気が常にありました。今もそうした風土

は大切に、社内で盛り立てていきたい部分です。

笑顔になれる領域は、実に幅広くありますが、同時にそれぞれの笑顔には、笑顔の質もあると思います。例えば、消臭剤で嫌なにおいが消えたことだけでも、お客様は笑顔になってくれますが、もう一段上には、生活がより豊かになることで生まれる笑顔もあります。「ウェルネス・カンパニー」の中には、そうした笑顔を生み出したいという思いをこめています。

一般的に「ウェルネス」の定義は、幸福や健康など、非常に幅広く、旅行やフィットネス、医薬なども含む広い意味でのウェルネス市場はグローバルで5.6兆ドルともいわれます。「ウェルネス」を目指さない会社など、世の中にはそもそもあまりないと思います。「ウェルネス・カンパニー」を目指す私たちは、自社の持つカテゴリーや技術、ブランドを活かしてウェルネスにつながるものは何なのか、そこを考えることがスタートです。

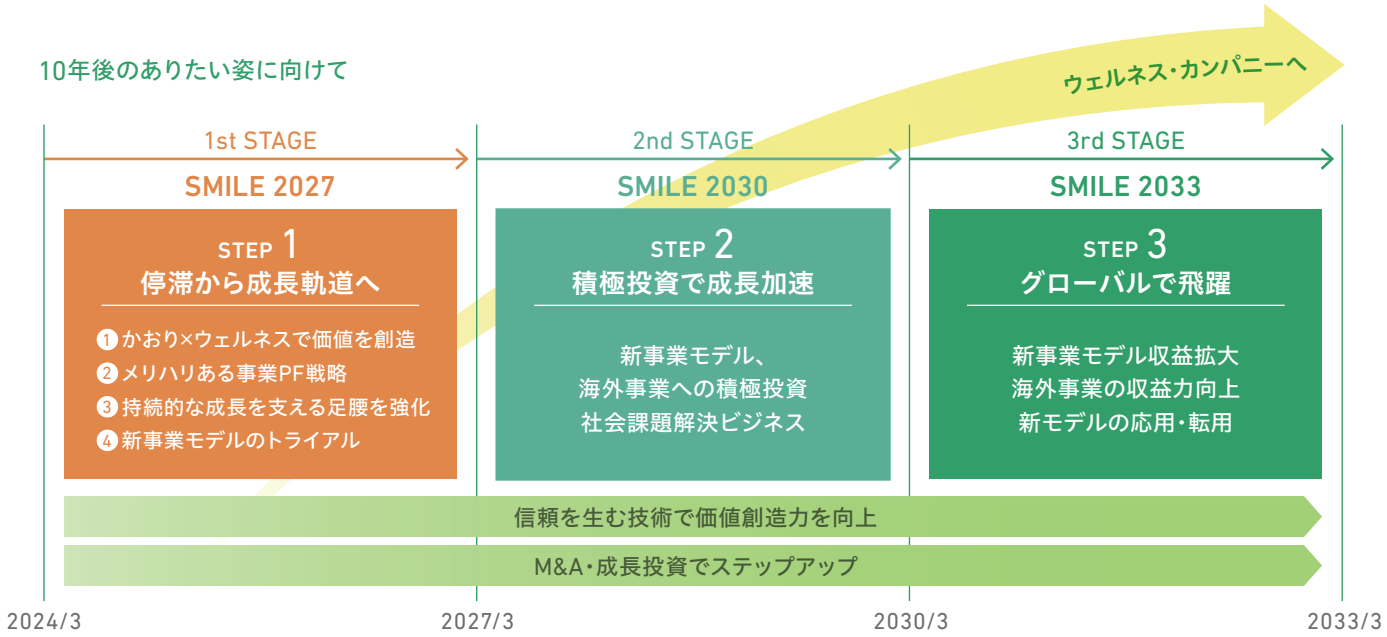
例えばペットケアやエアケアなどは、特にウェルネスに貢献できる事業です。当社グループが最近発売した「消臭力」Premium Aroma For Sleepは、心地よい寝室空間づくりをサポートする商品です。現在、睡眠の質やストレス緩和など、「香り」で実現するウェルネスについては、さまざまな研究機関・大学と共同研究を進めています。ペットケアに関しては、そもそもペットと暮らすことの効果として、癒しや認知症予防、健康寿命の増進があるとの研究もあります。また「カイロ」も、身体を温めることで女性の悩みを解消するフェムテックの領域でウェルネスにつながる可能性があると考えています。

中長期的なリスクと課題

10年後のありたい姿を目指しながらも、外部環境の変化として最も意識しているのが日本国内の人口減少です。当社グループは海外事業の強化を今後の方針に掲げていますが、現状、売上高の9割超を国内が占めています。当社グループがターゲットとする消費者の総数が減るだけでなく、少子高齢化による労働人口の減少も、人財確保の観点では深刻な課題です。企業としての特徴を打ち出さないと、優秀な人財を確保することが難しくなると、懸念しています。

また国内市場の動向を見ると、気候変動の影響や、価値観の多様化に伴うライフスタイルの激変が見られ、これまでの商品や、販売方法では十分対応できないといった課題もあります。国内市場で盤石なポジションを確立するには、新しい価値を生む商品・サービスの開発、お客様との新たなコミュニケーション手法の確立、そして人財戦略、財務戦略の強化・充実が不可欠です。特に中長期を見据え、「かおり」「ウェルネス」「グローバル」をキーワードとした価値提供基盤の構築が最優先課題だと考えます。

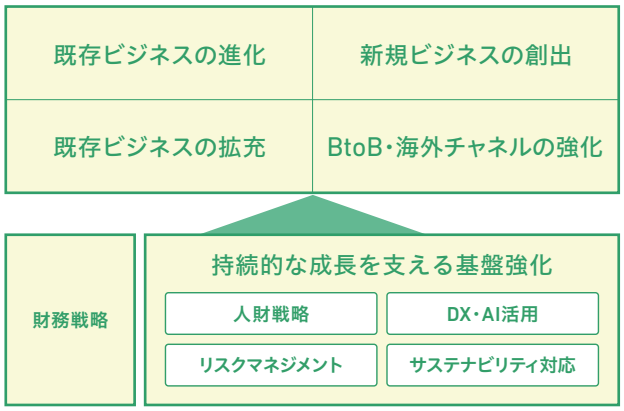
こうした外部環境の認識と当社の課題を踏まえた上で、10年後のありたい姿の実現に向け、私たちは力強い再成長をどう歩んでいくのか。3年ごとの3ステージに分けた中期経営計画で具体的なステップを打ち出しています。まず、2027年3月期までの3年間は、これまでの停滞を成長軌道へと回復させます。その次の3年間では、新事業モデルや海外事業に積極的に投資することで成長を加速させ、約10年後の2033年3月期には、グローバルで飛躍する企業へと進化を遂げていく、そうしたステップを踏んでいきます。



中期経営計画「SMILE 2027」での成長戦略

2027年3月期までに成長軌道へと回復するために、成長戦略として、「既存ビジネスの拡充」、「既存ビジネスの進化」、「BtoB・海外チャネルの強化」、「新規ビジネスの創出」の4象限に分類して、各事業の戦略を明確化しました。各象限の特性を踏まえ、ヒト・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。特に、「既存ビジネスの進化」には、経営資源を集中的に投下し、収益力の強化を図っていきます。海外チャネルの強化や新規ビジネスの創出は、この3年間での大きな収益貢献は難しいと思いますが、しっかりと将来の方向性を定め、次の2030年3月期までのステップの中で、成長加速を図ります。

中期経営計画



1. 既存ビジネスの拡充

今のエステーの規模で、何にでも手を出していく体力はありません。既存ビジネスにおいては、「この領域は絶対に負けない」というカテゴリー、業態を絞り、そこにリソースを集中させ、ビジネスを拡充させていく必要があります。「絶対に負けない」領域を作らなければ、生き残っていくことはできない、といった意識で進めます。

一つは、防虫剤です。私が入社するぐらいまでは、防虫剤での当社のポジションは2番手、3番手でしたが、30年くらい前に市場シェアNo.1を奪取し、しばらく拮抗しながらも、今では50%超の圧倒的なシェアを有する当社グループの利益がしらに成長しました。一方で、防虫剤を取り巻く環境は変化しており、そこへの対応が求められます。売れ行きの高まる衣替えのシーズンは、長らく5月頭、10月頭がピークでしたが、ここ数年、相当なだらかになってきています。気候変動による影響、消費者心理の変化、そしてウォークインクローゼットの普及で衣服を徐々に入れ替える“徐々替え”への移行といった収納形態の変化により、衣替えはいつやっても良いという行動形態に変化してきています。これまでのオフシーズン期に当たる6～7月、12月～1月の販促施策も企画し、香りを際立たせ、防虫効果だけでなく収納空間そのものを清潔な空間にしていく「ムシューダ」NOTEを上市し、若年層の新規ユーザー獲得も図っています。20代前後の若年層に向けた販促方法も、これまでのテレビCM主体から、SNSやデジタルプロモーションの活用へと変化させていきます。

2. 既存ビジネスの進化

既存ビジネスの進化では、ペットケアを主力事業へと育成しながら、エアケアについても高付加価値商品を出していきます。ここは、現中期経営計画でも最も投資優先度の高い領域です。

ペットケア事業では、2023年12月に花王株式会社からの事業譲受を発表した「ニャンとも清潔トイレ」を2024年6月から発売しています。これは、猫の健康を守り、寿命を延ばしたいと、花王株式会社が20年以上大切に育ててきた商品です。私たちはそうした気持ちや思いも承継し、当社グループがもともと展開していたペットケア事業と組み合わせ、主力事業として育成していきます。花王株式会社の販売チャネルは主としてECサイトやホームセンターでしたが、当社グループの得意とするドラッグストアも新たな販売チャネルとして商品配荷を進め拡販につなげます。

エアケアは、防虫剤と同様に、「絶対負けない領域」として勝ち切りたい領域ですが、今後は高付加価値戦略を推し進め、より広義のエアケア市場で勝ちにいく事業へと進化させます。ただ香りが良いだけでなく、「消臭力」Premium Aroma For Sleepのような製品で、心地よい寝室空間づくりをサポートし、ウェルネスの領域まで引き上げます。2025年3月期中には、若年層向けのエアケア新商品の展開も予定しています。

3. BtoB・海外チャネルの強化

既存の技術や商品を、BtoBや海外チャネルの強化を通じて、新規市場や新たなニーズ開拓につなげます。

海外事業の売上は、2024年3月期には全体の6.4%となっています。しかし、当期に積極的な販促展開に投資してきた中国では、販売が不振に終わり、抜本的な戦略の見直しが必要と認識しています。当面はプレミアムなエアケア商品の売れ行きも良く、当社グループの現地法人もあるタイを中心に、ASEAN地域へとリソースを振り向け、海外チャネルの強化・育成を図ります。

海外事業はこれまで、日本での売れ筋商品を海外に輸出して、市場の反応を見る方法で進めてきました。しかし私は、10年後にグローバルで収益化を目指す当社においては、

戦う場所、勝負するモノ、戦い方について、もう一度深い議論をして根本的な戦略の見直しを図る必要があると判断しています。例えば、香りで勝負をしようにも、ASEAN域内でもタイ、インドネシア、フィリピンでは生活も、好きな香りも、感覚も、国によって全く異なります。国ごとに香りを変えて勝負する体力・リソースは、今の当社グループにはありません。

私は、海外で勝負するにあたっては、香りの好みだけで勝負するのではなく、香り自体が持つ効果、生活の質改善といったウェルネスで訴求をすることが、グローバルに通用する有力な勝ち筋になると考えています。「香り」や「ペットケア」の領域など、生活の質や満足度が高まる商品・サービスを「ウェルネス」と掛け合わせて事業を展開していく。日本でもまだ、こうしたビジネスは確立する途上にありますが、国内での成功事例を軸に、グローバルでも通用する形に応用・展開していくことが、海外での有力な勝ち筋になると考えています。また、海外では、パートナー選びも重要ですし、事業基盤となる土台も必要です。ひとたび勝ち筋が見つかれば、海外でのM&Aも十分考えられると思っています。

一方で、事業拡大の余地・手ごたえを感じているのが国内でのBtoB領域です。これまでは手袋が当社のBtoB売上全体の7、8割を占めていましたが、より高い収益性を期待できるエアケアをBtoB領域で伸長させる方針を打ち立て、構造改革を進めています。すでにエアケアはBtoB全体の半分に近い水準にまで売上を伸ばしており、利益の改善効果も見られています。

またBtoB向けエアケアといっても、対象はトイレだけではありません。ホテルなどの大空間のエントランスでご利用いただければ、ホテル従業員の働く場としてだけでなく、宿泊客の満足度向上にも寄与しますし、クリーニング店で「ムシューダ」防虫カバーを提供するオプションサービスは、お客様が帰宅後に使い捨てビニールカバーを破って捨てる手間を省き、そこで出てくるプラスチックごみの削減という環境価値を生むだけでなく、コロナ禍以降のスーツ着用機会の減少の中で顧客単価を上げたいクリーニング店にとっても便益のある、「三方良し」を実現しています。

BtoB領域においては、注力する既存商品や業態を決めていけば、そこに向けた商品開発をおこない、大きな潜在需要を取り込める事業機会があると確信しています。BtoB領域は、国内人口の減少を直接受けにくい点でも市場としてのポテンシャルを感じますし、現時点で競合他社があまり進出していない点においても魅力的です。

4. 新規ビジネスの創出

新規ビジネスの創出については、今後3年間は投資期間と捉え、2030年までの間に収益化を図れるよう育成していきます。「クリアフォレスト」を活用した新たなビジネスモデルの創出や、DtoC（ダイレクト・トゥ・カスタマー）ビジネスの構築、さらには社会課題解決型ビジネスのパイロット実施など、投資の優先順位としては、「既存ビジネスの進化」に次ぐ高さで、中長期での成長を見据えて進めていきます。

こうした新規ビジネスの創出において、当社グループの強みとなるのが、お客様とのつながりと、そのベースにある国内でのブランド力です。ロングセラー商品を通じて当社ブランドとお客様との間には、信頼関係が醸成されており、こうした無形資産が私たちの強みとなって、新たなことに挑戦する原動力につながっています。「クリアフォレスト」事業では、研究機関・大学とも連携し、継続的な投資を通じてたゆまぬ研究開発を続けてきました。また最近では、R&Dを中心に、知的財産戦略の構築にも力を入れています。

成長戦略を支える経営基盤

4象限の成長戦略を支えるために、経営基盤として財務戦略、人財戦略を明確にし、DXやAIを活用しながら持続的成長を目指します。

財務戦略に関しては、企業価値の向上に向けて、バランスシートの改善や資本コストを意識した投資判断、資本市場とのエンゲージメントの向上を通じて、ROEやPBRの改善を図っていきます。成長に向けた戦略的投資と生産性向上に向けた投資など、キャッシュアロケーションの方針を明確にし、投資回収を好循環させながら成長加速を図ります。現中期経営計画期間中に創出する営業キャッシュ・フローに加えて、手元資金の活用、さらには必要に応じて借入れの実行も視野に入れながら、高付加価値の創出に向かう事業領域への戦略的な資金配分を徹底していきます。特に、研究開発の強化や人財の確保・育成といった今後の

価値創造力の強化につながる領域には、積極的に投資を実行します。株主資本コストに関しては、7%を想定しながらも、さらなる株主資本コストの引き下げ施策を推進します。また、株主の皆様への還元に関しては、安定的な配当を基本としながらもDOE3%を目安とした株主還元のさらなる充実にも努めてまいります。2024年5月には、株式会社シャルダンの子会社化を発表しましたが、これに伴って株主構成の見直しを図り、当社株式の流動性を高めるなど、企業価値・株主価値の向上も図っています。

人財戦略に関しては、当社グループとしてこれからも規模を大きくしていくと同時に、同じ人数でも生産性を上げて利益を稼げる体制にしていくことが中長期での課題です。労働生産性の向上に向けて、DX・AIの活用を強力に推進し、社員一丸となってイノベーションにチャレンジすることで、お客様のウェルネスに貢献でき、老若男女問わず活躍できる環境整備を進めていきます。

サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ経営に取り組む上では、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で、社会・環境への取り組みと、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いきます。

サステナビリティ経営をさらに強化するために、経営に影響を与えるリスクを明確化し、全社リスクを一元的に統括するサステナビリティ会議をスタートさせたほか、2024年4月には、お客様から一層信頼される製品・サービスの提供を図り品質のマネジメントを強化するために品質統括本部を設置しました。品質統括本部は、製造本部やR&D本部と同格の位置づけで、そこでの意見をすぐに反映できる体制にしています。また、これまで同様、引き続きお客様相談室を社長直轄とし、お客様のご意見を迅速に反映させるよう、週次での確認と役員への開示・共有を図り、「お客様ファースト」の徹底を図っています。

また、プラスチック削減やCO_2排出量削減といった環境対応は、企業として当然の責務と認識し、中期経営計画で掲げた目標は必ず実現させていきます。同時に、「クリアフォレスト」のような新しい循環型ビジネスや、自然との共生などの面においては、当社一社の取り組みよりもパートナーなどと連携を図るほうがより大きなインパクトを創出できるとも考えており、そうした面でも積極的な取り組みを推進していきます。

また、冒頭に申し上げた消費者庁からの措置命令については、深刻に受け止めています。これは当社グループが販売していた製品「MoriLabo(モリラボ)」シリーズ4製品のパッケージ上で表示した「花粉を香りでガード」などの表示について、当社グループが根拠として提出した資料が、当該表示の裏付けとなる合理的な根拠を示す資料とは認められず、優良誤認があったと判断されたものです。当社グループのモノづくりの姿勢、社員の法令遵守の精神などへの意識など、本質的な真因を探るべく、何がこうした事態を生み出したのか、モノづくりの基本の原点に立ち返って調査をし、自己流になっていた部分はないのか、すべてのプロセス、領域を真摯に見直していきます。

ステークホルダーの皆様に向けて

ステークホルダーの中でも社員に向けては、掲げた「全員経営」の下、社員全員のウェルネスにつながるよう、給与水準や働きがいの改善にも注力していきます。一人ひとりの取り組みや当社グループの事業が社会にどのように貢献し、人々の生活水準をどう向上させられるのか、そうした実感を持てることが働きがいにつながります。それはまさに、パーパスやウェルネスの実現を突き詰めることでもあります。給与水準だけでなく、働きがいの面でも、プラチナ企業と呼ばれるような水準を目指します。そのためにも、足もとの既存事業でいかに高収益化を図っていくかは、喫緊の課題です。

株主の皆様に向けては、配当を基本とした還元をベースに、収益力の改善や中長期計画の達成を通じて、企業価値・株主価値を高められるよう尽力します。そのためにも、人財育成など、企業が永続的に成長できるための体質・体制をしっかりと構築していきたいと思います。売上、利益面での規模拡大は、私にとっての一つのゴールでもありますが、規模だけでなく、社会に対する存在感も高めることで、株価や企業価値の向上につなげていきたいと思います。

マテリアリティ

マテリアリティ	課題	機会	リスク	（機会とリスクを踏まえた）主な施策
既存事業から成長事業への軸足シフト	既存ビジネスの収益力強化	●		国内主力ビジネスの収益力強化
	新市場に参入	●		BtoB市場の開拓
		●	●	成長するアジアマーケットへの参入
		●		新ビジネスモデルの構築、新領域へ参入
消費者嗜好・購買行動の変化への対応	新しい時代に対応した新商品・新規ビジネスの創出	●	●	健康・ナチュラルな機能素材の開発強化（クリアフォレスト）
				さまざまな社会課題の解決に貢献する新ビジネスの創出（SX、超高齢化、感染症）
	DXを活用し、購買行動変化へ対応	●	●	DXを活用した顧客ダイレクトマーケティングの実現（マーケティング変革）
				DXを活用したサービス・ソリューションモデルの構築（チャネル・コスト構造変革）
				循環経済を前提としたサービス・ソリューションモデルの構築（SX）
価値協創のための体制づくりと人財の確保	イノベーションを起こせる組織づくりと人財の確保	●	●	人的資本の強化（DE&I・採用・教育・評価制度）
		●	●	DXによる労働生産性の向上
		●	●	働きやすい労働環境の実現（DE&I、WLB、安全・安心）
			●	人権・労働への対応
	持続可能なサプライチェーンに向けた関係づくり		●	サプライチェーンにおけるESGリスク発生による損失の回避
			●	地政学リスクによるサプライチェーンの不安定化への対応
環境保全活動の推進	脱炭素社会への貢献	●	●	GHG削減の遅れによる競争力低下、環境負荷コストの増加、脱炭素商品の需要の高まりへの対応
	資源枯渇、サーキュラー・エコノミーへの対応	●	●	省資源・省プラスチック商品の需要の高まりへの対応
真のパブリック企業として清廉かつ、公明正大な企業統治の推進	レジリエントな経営基盤の構築		●	ERMの管理
		●	●	徹底した品質の管理
			●	BCPへの対応
			●	インシデントへの対応
			●	コンプライアンスの強化（社員やお客様などに対しての責任ある行動の徹底）
	経営の監督を強化	●	●	取締役会の透明性・実効性の強化
		●	●	サクセッションプランの作成

重要課題抽出のプロセス

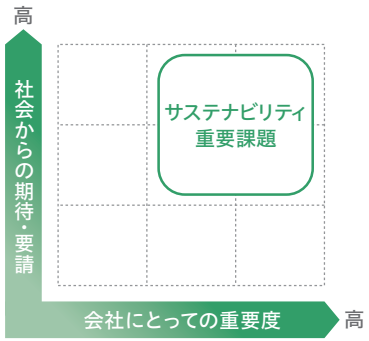
STEP 1 ISO26000、GRIスタンダード、SDGsなどを参考に社会課題を抽出

STEP 2 社会からの要請度と自社にとっての重要度の観点から評価

STEP 3 それをもとに社外の声を聞くための有識者ダイアログを実施

STEP 4 特定された重要課題は執行役会・取締役会を経て決定。必要に応じて軌道修正

重要課題の評価・優先順位付けの考え方



価値創造プロセス

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。

インプット

人的資本
従業員数　859人

知的資本
特許保有件数　167件
意匠保有件数　121件
商標保有件数　1,592件
商品開発ノウハウ
研究開発費用（3年合計）　2,415百万円

社会・関係資本
企業好感度ランキング　125位
企業ブランド浸透度　95.1%
※どちらも一般個人編
出典：日経新聞社「日経企業イメージ調査」
調査期間：2022年7月19日～11月1日
マーケティング費　11,277百万円

財務資本
純資産　32,961百万円
有利子負債　497百万円

製造資本
製造拠点数　5拠点
設備投資　840百万円

自然資本
燃料使用量　13,520GJ
電気使用量　6,789MWh
水使用量　47,741㎥
※自然資本は2024年3月期、数値は四捨五入

（2023年3月期）※従業員数以外は、エステーグループ（国内）

ビジネスモデル

強み1　お客様から愛されつづけるブランディング力

強み2　お客様目線で新市場をつくる商品開発力

強み3　お客様の心に響くコミュニケーション力

コンセプト設計 → 研究開発・商品設計 → デザイン・ネーミング → 製造 → コミュニケーション → 流通・営業 → 定着（リテンション）

成長戦略 → P.19
サステナビリティ戦略 → P.30
経営の監督 → P.39

アウトプット

商品

エアケア	売上高 202億円
衣類ケア	売上高 71億円
サーモケア	売上高 42億円
ハンドケア	売上高 56億円
湿気ケア	売上高 28億円
ホームケア	売上高 43億円

環境への負のインパクト

CO_2総排出量（Scope1・2）	1,497t-CO_2
廃棄物総排出量	1,556t

※廃棄物総排出量は、四捨五入

（2024年3月期）※エステーグループ（国内）

アウトカム

お客様
心地よい気分をとおして、暮らしが豊かになる
プロダクトの浸透度　70.6%
プロダクトブランドの好感度　69.7%
※消臭力　※当社調べ
※浸透度：ロゴ呈示時の認知率、好感度：「好感が持てるブランドである」の選択率

従業員
やりがいを持っていきいきと働くことができる
女性管理職比率　17.7%
育児休業復帰率・復帰1年後の就業率　100%

取引先
ともに新しい価値を創造する喜び
商談会来場者数　1,318人
※イノベーションフォーラムへの参加
パートナーズミーティングの実施

株主・投資家
安定した事業で、安心感のある株式投資ができる
配当総額　945百万円
TSR（10年年率）　6.5%

地域社会
地域を一緒に良くしてくれる親近感
植林・木育教室（累積）　3回開催
地域・学校との取り組み　5回開催

未来世代
自然と生活の豊かさをいつまでも
CO_2削減量（Scope1,2）　−1,558t-CO_2
みんなでエコマーク付与率　9.8%
※エステー製品総合カタログ品を対象に算出
（公財）ひよこ奨学財団 24大学34名

（2024年3月期）※エステーグループ（国内）

マテリアリティ
- 既存事業から成長事業への軸足シフト
- 消費者嗜好・購買行動の変化への対応
- 価値協創のための体制づくりと人財の確保
- 環境保全活動の推進
- 真のパブリック企業として清廉かつ、公明正大な企業統治の推進

外部環境
- 国内人口減少・超高齢化
- 国際情勢・経済環境の激変
- デジタル化の進展
- ウクライナ・中東などの地政学リスクの高まり
- サーキュラー・エコノミーの進展
- 国内デフレ経済の脱却の遅れ
- グローバルサウスの台頭
- 各種規制の強化
- 地球温暖化の加速
- 人権・サプライチェーンへの関心の高まり

重要な非財務資本とビジネスモデル

人的資本　知的資本　社会・関係資本

コンセプト設計

お客様目線による市場の発見

主な資本

- アイデア人財
- コンセプト開発技法の確立、アイデアストック
- 市場視察とエンドユーザー意見聴取体制

資本の活用による強み

- 顧客インサイトのキャッチ力と実現するアイデア力、コンセプト設計・商品開発体制の構築

課　題

- 永続的なアイデア人財の確保
- 若手への知識、スキルの継承不足
- 革新的な市場創造力への対応

改善・強化策

- アイデア人財の採用基準・育成の体系化
- 知識、スキルの組織的な習得と標準化
- 市場創造に適した新しいリサーチ方法の開発

研究開発・商品設計

組み合わせ型製品化技術・ノウハウの保有

主な資本

- 技術人財
- 社内外の技術の蓄積
- 関係会社、大学との結びつき

資本の活用による強み

- 社内の技術・社外との強固な関係性により、原料・素材と機構を組み合わせる多品種商品のスピード開発力

課　題

- 技術人財の確保
- 知識の属人化
- 長期的思考に基づいた研究開発
- 協力者間マネジメントの強化

改善・強化策

- 若手人財育成
- 技術の整理・共有化の推進
- 未来予測からの技術戦略の策定
- 技術戦略に基づいたパートナー選定

デザイン・ネーミング

提供価値の魅せる化

主な資本

- マーケティング、デザイン、開発人財
- 蓄積した設計、デザインノウハウ
- 取引先との強い協力関係

資本の活用による強み

- 知覚品質を高めるプロダクトデザイン力
- 情緒的価値を実現するデザイン力
- 特長がピンとくるネーミング開発力
- 取引先とのコラボレーションによるデザイン開発力

課　題

- 資産保護のための識別性あるネーミング開発
- 時代とともに変化する価値観への対応

改善・強化策

- ネーミング開発戦略の強化
- 価値観の変化に合わせた情緒的価値の体現
- ライフスタイル提案型企業との協業の強化

製　造

製造元との深い連携

主な資本

- 機械設計構想・改良エンジニア、バイヤースキル
- 機械設計構想ノウハウ、製造ノウハウ、生産調整ノウハウ
- 各種取引先（機械メーカー・OEM先・サプライヤー）との信頼関係

資本の活用による強み

- 「こだわりの形状・構造」の商品を量産できる製造設備設計構想
- 継続した原材料費削減、生産効率・稼働率の改善活動
- 市場にタイムリーに供給できる生産体制

課　題

- 技術伝承、進化のための人財育成と確保
- ノウハウ・データの形式知化
- 精度の向上
- 協力関係の強化

改善・強化策

- 現場経験知の共有、中途採用、人財育成の強化
- ノウハウ・データの管理・活用
- AIやシミュレーションの活用
- サプライヤーポートフォリオ策定
- 企業間ネットワークマネジメント

コミュニケーションへ

人的資本　知的資本　社会・関係資本

コミュニケーション

高い認知と顧客好感度を獲得

主な資本

- 広報人財、宣伝人財によるコミュニケーション企画力
- 認知と好感度
- 広告代理店、起用タレント、各メディアとの長期的関係

資本の活用による強み

- 広報と宣伝が一体となった体制により親近感や安心感のあるイメージの醸成
- TOP自らがおこなう情報発信
- 新しいコミュニケーション手法の挑戦

課　題

- 進化するメディアへの対応力強化
- 最適なメディア・ミックスへの対応
- ROIマネジメントの高度化

改善・強化策

- 進化するメディア・コミュニケーション手法に対応できる組織の強化
- データに基づいたROIマネジメントの体系化

流通・営業

早期かつ安定的な店頭実現

主な資本

- セールス人財
- 営業ノウハウ・データの蓄積
- 流通・卸・販売店との関係性

資本の活用による強み

- カテゴリー全体の売上を高めることを考えた営業提案力
- 新たな売場をつくる売場開発力
- お客様とのタッチポイント重視の営業活動
- 成功事例の水平展開
- 速やかで安定的なサプライチェーン体制（全国一斉垂直立ち上げ）

課　題

- 流通再編への対応
- データやノウハウのナレッジ化の強化
- 新しいチャネルへの対応

改善・強化策

- チェーン商談とエリア商談の強化
- 営業のDX化推進
- 新しいチャネルとの関係強化

定着（リテンション）

お客様との持続的な関係構築

主な資本

- カスタマーサポート、広報人財
- カスタマーサポートのノウハウ・データ蓄積と管理・分析
- PR・CS支援会社

資本の活用による強み

- 高い電話応対スキル（コンクールなどの実績）
- お客様の声を商品・サービスの改良・改善につなげる情報共有体制
- 暮らしに役立つ情報発信

課　題

- 高いスキルを持つ人財の確保
- お客様の声を新商品・新サービス開発に反映
- 顧客との継続的な関係性を築くための情報発信

改善・強化策

- 人財の採用と育成
- お客様の声を新商品・新サービス開発につなげる情報共有体制強化
- 顧客との継続的な関係性を築くための情報発信の強化

コンセプト設計へ

中長期経営計画の成長マトリックス

	既存市場・既存ニーズ	新規市場・新ニーズ
新規技術・商品	**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	**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 DtoC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
既存技術・商品	**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	**BtoB・海外チャネルの強化** BtoB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

財務戦略 →P.27

持続的な成長を支える基盤強化

- DX・AI活用 →P.24
- サステナビリティ対応 →P.30
- 人財戦略 →P.33
- リスクマネジメント →P.38

中期経営計画 | 当社の中期経営計画につきましてはWebサイトをご覧ください。 Web

国内事業の取り組み

エアケア（消臭芳香剤・脱臭剤）

成長マトリックス

既存ビジネスの進化	新規ビジネスの創出
既存ビジネスの拡充	BtoB・海外チャネルの強化

事業の特徴と強み

当社グループの主力事業であり、成長を見込んでいる事業です。当社最大のメガブランド「消臭力」、炭の力で強力脱臭「脱臭炭」など、独自性の強いブランドを保有しています。

市場環境

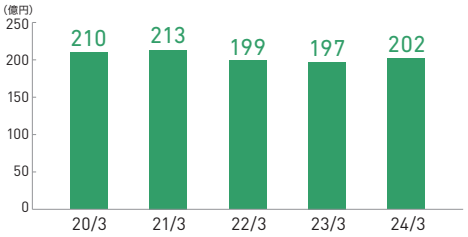
消臭芳香剤市場は成長市場です。特に高付加価値品は拡大傾向で、今後も市場を刺激することで成長が期待できます。

当期の概況と今後の戦略

当期は、引き続き高付加価値品の「消臭力」Premium Aromaが好調に推移し売上高は202億円と増加しました。特に寝室での利用を提案したPremium Aroma For Sleepが堅調でした。また季節やトレンドを捉えた金木犀やミモザなどの季節限定商品も好調で、新規顧客の獲得にも寄与しています。

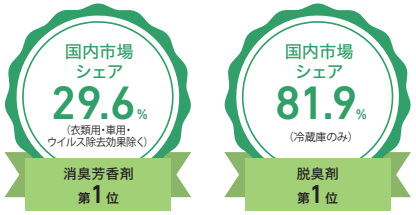
今後エアケア事業は、消臭という課題解決だけではなく、自分自身のリラックスや、心地よい空間にするためなど、ウェルネス軸の新たな価値を創り出してまいります。ファミリー向けだけではなく、パーソナルユースを見据えた商品の導入や、これまで培ってきたかおり技術でウェルネス軸の新たな機能を付加し、「消臭力」を超える新たな商品カテゴリーの創出を目指します。

売上高の推移



※2022/3期以降は新会計基準を適用

市場シェア



衣類ケア（防虫剤）

成長マトリックス

既存ビジネスの進化	新規ビジネスの創出
既存ビジネスの拡充	BtoB・海外チャネルの強化

事業の特徴と強み

創業以来の事業で、収益を支えるコア事業です。大切な衣類を虫食いから守る信頼のトップブランド「ムシューダ」「ネオパラエース」を保有しています。また隣接市場であるダニよけ市場にも参入しています。

市場環境

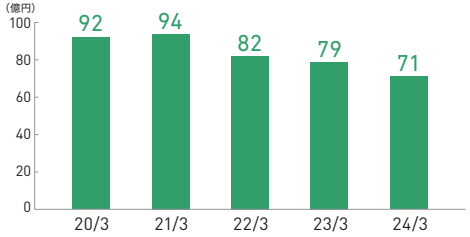
防虫剤市場は成熟市場です。今後は、衣類や収納空間に対する意識やライフスタイルの変化など、多様なニーズへ対応する商品・サービスの提供が求められます。

当期の概況と今後の戦略

当期は、2023年春シーズンは外出機会が増加して衣替え意識が薄まり、購買行動が低迷しました。また2023年秋シーズンでは機会ロス、2024年春シーズンは気温の影響によって衣替え時期がズレたこともあり、売上高は71億円と減少となりました。

今後衣類ケア事業は、虫食いだけではなくカビやニオイなど普段の収納時のお困りごとを解決する新たな提案をおこなうことで、衣類ケアから「収納ケア」へ進化させていきます。

売上高の推移



市場シェア

サーモケア（カイロ）

成長マトリックス

既存ビジネスの進化	新規ビジネスの創出
既存ビジネスの拡充	BtoB・海外チャネルの強化

事業の特徴と強み

マイコール株式会社のカイロ事業を継承し2019年より当社グループでサーモケア事業として取り組んでいます。「オンパックス」ブランドをメインに販売しています。

市場環境

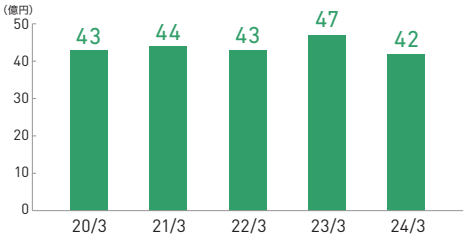
カイロ市場は冬場の商材で気候変動の影響が大きく、差別化が難しい市場です。気候変動に左右されない、新たな価値の提供が必要です。

当期の概況と今後の戦略

2023年秋冬シーズンは暖冬の影響や原材料価格高騰に対する値上げもあり、売上高は42億円となりました。

今後サーモケア事業は、既存商品のコストダウン、市場活性化に向けた商品開発や天候要因に左右されず、お客様のライフスタイルの変化に対応できる「温熱ウェルネス」商材を市場に投入すべく、商品の開発に着手していきます。また、事業ポートフォリオ戦略のもと、収益性・成長性の観点で、戦略転換を図っていきます。

売上高の推移



※2022/3期以降は新会計基準を適用

市場シェア

ハンドケア（家庭用手袋）

成長マトリックス

既存ビジネスの進化	新規ビジネスの創出
既存ビジネスの拡充	BtoB・海外チャネルの強化

事業の特徴と強み

衣類ケア事業に続く、60年前からの息の長い事業です。家庭用手袋「ファミリー」、業務用手袋「モデルローブ」などを保有しています。破れやすい指先を強化した手袋などを展開しています。

市場環境

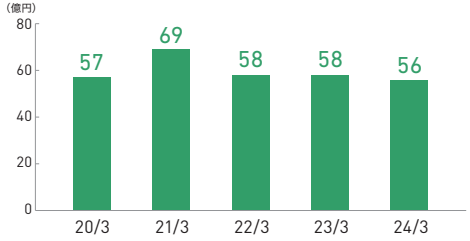
手袋市場は、2020年より新型コロナウイルス感染症の影響によりディスポタイプの極うす手袋を中心に伸長していましたが、2023年はその衛生需要は落ち着いてきました。作業性を高めることに加え、機能強化や付加価値の提案がポイントです。

当期の概況と今後の戦略

当期は、機能性が評価されている業務用手袋の拡売に取り組みました。一方で衛生対策の需要は落ち着いており、主力品の薄手タイプや使い切りの極薄手タイプなどの減少が響き、売上高は56億円の微減となりました。

今後ハンドケア事業は、事業ポートフォリオ戦略のもと、収益性・成長性の観点で、戦略転換を図っていきます。

売上高の推移



市場シェア

湿気ケア（除湿剤）

成長マトリックス

既存ビジネスの進化	新規ビジネスの創出
既存ビジネスの拡充	BtoB・海外チャネルの強化

事業の特徴と強み

1981年の「ドライペット」発売以来、常に市場を牽引してきた事業です。主力ブランド「ドライペット」、除湿に脱臭機能を付加した「備長炭ドライペット」などを保有しています。つめかえタイプやシートタイプなど、充実したラインナップを展開しています。

市場環境

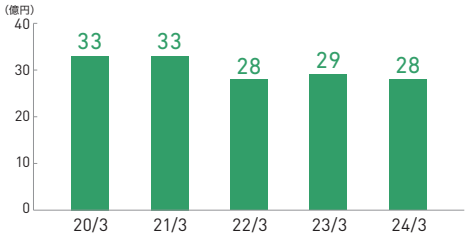
除湿剤市場は横ばい傾向で、差別化が難しく、競争の激しい市場です。今後は、新しい用途や新機能などの付加価値の提案がカギです。また、プラスチック削減など環境対応が必要です。

当期の概況と今後の戦略

当期は、高付加価値品へシフトする取り組みを進め、タンクタイプは値上げにより収益に貢献したものの、2024年春は3月に気温が上がらず衣替えが促進されなかったことなどから、シートタイプが落ち込み、売上高は28億円と微減となりました。

今後湿気ケア事業としては、防虫剤とのコラボにより収納空間全体でのプロモーションを展開し、収納形態の変化や環境に配慮した取り組みをおこなっていきます。

売上高の推移



※2022/3期以降は新会計基準を適用

市場シェア

ホームケア（その他）

成長マトリックス

既存ビジネスの進化	新規ビジネスの創出
既存ビジネスの拡充	BtoB・海外チャネルの強化

事業の特徴と強み

フードケアや、ニッチなクリーナーなどをまとめた事業です。「洗浄力」の各種クリーナー、米びつ用防虫剤「米唐番」など、ニッチ市場で高いシェアを確保し、収益性を強化していきます。

市場環境

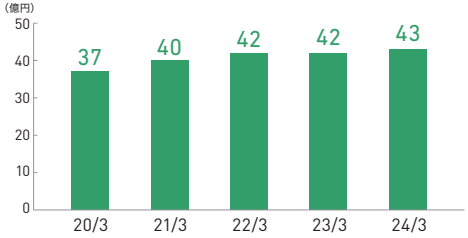
新型コロナウイルス感染症による衛生意識の高まりは一服しましたが、ニッチなクリーナー市場は引き続き堅調に推移しています。また、米びつ用防虫剤市場は若年層の使用率向上により、堅調に推移しています。

当期の概況と今後の戦略

当期は、夏場の気温が高くフードケアの意識が高まり「米唐番」を中心に堅調に推移し、テレビCMとSNSを連携させたコミュニケーションを実施するなどし、若年層のユーザーを拡大、売上高は43億円の微増となりました。

今後ホームケア事業としては、フードケアは「米唐番」、クリーナーは「洗浄力」洗たく槽クリーナーやくつクリーナーなどを中心に、デジタル販促やSNSを活用し、新規顧客獲得と認知拡大に向けた取り組みを進め、ブランドの価値向上を図っていきながら、ラインナップの拡充を図っていきます。

売上高の推移



市場シェア

海外・BtoB・新規事業の取り組み

海外

成長マトリックス

既存ビジネスの進化	新規ビジネスの創出
既存ビジネスの拡充	**BtoB・海外チャネルの強化**

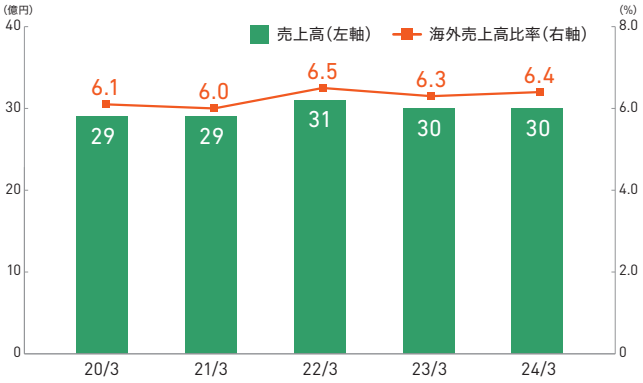
グローバル化は、当社グループにとっても重要な成長戦略のひとつと認識しています。世界から日本製品への信頼感は根強いものがあり、日本の社会課題解決に向き合うことで培ったノウハウ・新技術を活かして、海外事業を展開していきます。

当期の連結海外売上高は30億円（海外売上高比率6.4%）と前期とほぼ同様の売上高となりました。

中期経営計画「SMILE 2027」の3カ年は強固な基盤づくり、サプライチェーンの効率化、コストダウン、値上げによって利益創出を図ります。成長のステージは中長期経営計画「SMILE 2030」で実現します。

今後、エアケアの高付加価値商品、ペットケア事業を中心に、重点エリアをASEAN、特に現地法人があり、ブランド認知も一定獲得できているタイを優先します。各国の状況に合った商品と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していきます。

海外売上高と海外売上高比率の推移



※収益認識基準適用前にて比較

BtoB

成長マトリックス

既存ビジネスの進化	新規ビジネスの創出
既存ビジネスの拡充	**BtoB・海外チャネルの強化**

エステーPRO株式会社は、当社グループの業務用商品の企画・販売をおこなっています。販売ルートは、BtoB代理店とカタログ販売を中心としたECに大別され、主に、作業用手袋、消臭芳香剤カテゴリーで構成されています。

作業用手袋は、「モデルローブ」ブランドとして、ニトリル素材を中心に展開しています。耐突刺性や耐油性に優れており、高い評価と市場シェアを獲得しています。消臭芳香剤は、「消臭力」業務用を展開しています。3大悪臭に効くハイブリッド消臭テクノロジーを採用し、幅広い消臭ニーズに対応しています。

近年働く環境は、労働人口の減少、女性や高齢者の働き手の増加など大きく変化しています。これに対して企業では、職場環境や待遇の改善、効率化という課題に直面しています。このような課題に対して、当社グループの強みである「かおり」でお客様、そして社会に対して貢献したいと考えています。

中期経営計画戦略（成長戦略）

◉成長戦略であるエアケア事業　「大空間×アロマ」による事業所・施設の環境提案や、クリアフォレストを活用した空気ビジネスのメニュー提案をおこないます。また、「消臭力」業務用を中心にニーズに合わせた商品開発による、業務用エアケア市場の創造を図ります。

◉基盤戦略である手袋事業　商品の絞り込みと付加価値・差別化商品による利益貢献を目指します。

◉その他、既存事業　当社グループの強みを活かした、業務用ニーズ・シチュエーションに合った製品の開発をおこないます。

上記戦略の遂行・実現に向けて、マーケティングと商品開発体制を強化するとともに、BtoB事業で重要な要素となる販売体制も再構築し、直販も推進できる組織に進化させます。

エステーPROは、当社グループの新たな柱として、中期成長に貢献していきます。

事業譲受（ニャンとも清潔トイレ）

成長マトリックス

既存ビジネスの進化	新規ビジネスの創出
既存ビジネスの拡充	BtoB・海外チャネルの強化

譲受事業について

花王株式会社より「ニャンとも清潔トイレ」を事業譲受し、2024年6月より販売を開始しました。ペットファースト視点を掲げ、ウェルネス領域の注力事業として育成・強化を図ります。ペットと飼い主の快適で健やかな暮らしに寄り添います。

中期経営計画戦略（成長戦略）

◉「ニャンとも清潔トイレ」譲受による事業基盤の確立　これまで培ったブランド力、リアル店舗・ECでの販売力を継承し、その価値を最大限に活用することで猫用トイレ市場内での売上・利益を大きく拡大させ、ペットケア事業のベースとなる収益基盤を確立します。

◉お客様の購入接点となる買い場の拡大　「ニャンとも清潔トイレ」をECチャネルだけでなくペット専門卸の強い販売網を活用することで、ペット専門店やドラッグ業態など未開拓な企業に向けても積極的にアプローチをおこないます。またペットケア専任の営業部を新設し、全国セールスと連携のうえきめ細かな商談サポートでさらなる配荷の拡大につなげます。

◉役割にあわせたコミュニケーション活動　各ブランド・商品が訴求する価値に共感し多くのファンを増やしていくために、ブランド浸透や認知向上、商品との接点づくり、ロイヤリティ醸成などそれぞれの役割に合わせたコミュニケーションを積極的に投入していきます。また保護ネコ応援プロジェクトを中心とした飼育環境への支援や、獣医師との連携によるおしっこチェック推進など猫の健康支援についても活動を強化していきます。

◉自社の強みを活かす事業領域での拡大　2023年秋に参入したペット専用・消臭剤市場において、猫用消臭剤（スプレー・置き型）の売上を最大化させるために、ニオイが気になる夏の需要期にプロモーションを強化し、新規のお客様獲得とともに新規導入企業の大幅な増加を目指します。

新規事業

成長マトリックス

既存ビジネスの進化	**新規ビジネスの創出**
既存ビジネスの拡充	BtoB・海外チャネルの強化

新規事業開発の目指す方向性について

アフターコロナで個人の生活環境にも大きな変化が起こっています。このようなVUCAの時代、環境の変化に合わせて、事業ポートフォリオをスピード感を持って変えていく必要があります。新規事業開発においては、ウェルネス領域への参入、クリアフォレストを活用した事業、DtoCビジネスモデルの構築などの注力テーマにて、複数の事業化を推進しています。

そのひとつが、FEMTECH・FEMCAREです。「ルナマイン」アロマスティックは、長年の香りの研究で得られた知見を活かし、女性特有のゆらぎに着目した商品です。一部バラエティショップ、ドラッグストア、ネットショップなどのチャネルで展開予定です。また、同じ領域にて、働く女性向けのウェルネスをテーマにしたBtoBプラットフォームも開発中です。今後もウェルネス領域の強化を進めていきます。

また長年研究開発を進めてきたクリアフォレストを活用した事業の開発も進めています。これまでと異なるアプローチでの事業開発を推進しています。

「ルナマイン」アロマスティック

新規事業開発の推進体制について

新規事業開発は、多様な視点を持ちながら、スピード感を持って進めていくことが重要で、スタッフの過半数は外部からの登用人財です。また、これまでと異なる視点、方法で、新しいビジネスモデルの創出を目指し、効率よく大胆に進めていくために、迅速に推進できる体制にしていきます。

DX・AI活用（CDOが語る）

全員でお客様に向き合うDX経営

西田 誠一
執行役副社長 兼CDO（Chief Digital Officer）

1 価値創造力は情報活用力

私たちは「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。」に表される独自の価値を創造し続け、そして世界中のお客様からご愛顧いただける企業に成長することを成長戦略の目標としています。

そして、その想いを共有する事業パートナーや社員、役員が集う「エステー」という場を、日常的な業務に関する情報や社会課題の解決に関するアイデアなど、ありとあらゆる情報を立場や年齢などを超えて、分け隔てなく自由に活用し、協同して価値創造を楽しむ知的創造協同体に発展させていきたいと考えています。

私たちはこの目標の達成に向けて、①経営基盤DX②マーケティングDX③人財DXに焦点を絞ってDX戦略を進めています。

2 全社目線で情報を活用する全員経営

3つのDX戦略の核となるのは①経営基盤DXです。SCRUM（スクラム）と名付けた社内プロジェクトで進めている経営基盤DXの主眼は、データに基づく状況判断・意思決定と、アジャイルな経営アクションを可能にするための「全社統合情報プラットフォーム」の構築です。意思決定に資する必要十分な情報を素早く収集し、また必要な指示・連絡を素早く伝達するための業務プロセス改革にも並行して取り組んでいます。

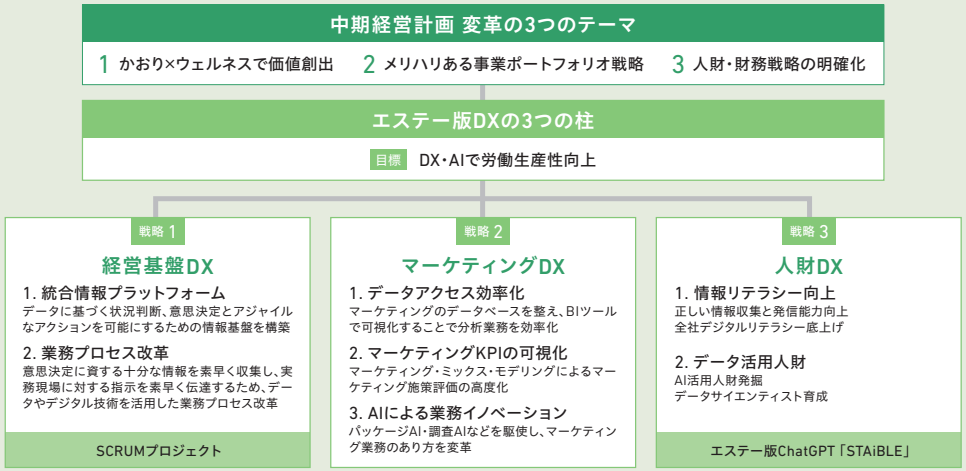
情報共有とひとことでいっても実際は、バリューチェーンを担う商品開発、購買、製造、営業といった各機能部門の間、事業部門と経営管理部門の間、あるいは経営層と実務現場の間、上長と部下の間、こういった「間（あいだ）」には情報ギャップが起こりがちで、それは情報の流れの下流にいる人の仕事に無理・無駄・ムラを強いてしまいます。SCRUMプロジェクトはこのような情報格差をゼロにすることを目指します。そして様々な情報を共有し、またわかりにくい業務フローを誰もがわかるものにすることで、みんながお客様に向き合うエネルギーを創出していきたいのです。

3 お客様第一主義をマーケティングDXが後押し

マーケティングDXは、お客様のニーズにお応えする商品・サービスを上市するための取り組みとして、マーケティングKPIの可視化を独自のデータ解析を通しておこない、マーケティングPDCの高度化を図ります。加えて社内マーケティングデータアクセスの効率化やAIによるマーケティング業務を変革し効率化を目指します。

4 DX戦略は組織変革

以上のように私たちは、エステー版DXを中心に働き方の抜本的な変革に挑戦し、社員、役員の全員が主役、全員が主人公となって市場創造、顧客創造にチャレンジする、そういう企業に生まれ変わります。その意味でエステー版DXは、従来のシステム開発とは異なり、人的資本経営と表裏一体の組織変革です。生成AIを安全に活用するための環境も整えました（STAiBLE）。今後は、生成AIを効果的に業務プロセスに組み込んでいくこと、その活用を推進する人財を確保していくことが課題と考えています。



R&Dの取り組み

研究開発戦略

方針・目指す姿

「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。」というパーパスのもと、「聞いてわかる、見てわかる、使ってわかる」商品・サービスの具現化を進めています。商品設計においては①原料・素材②それらの組み合わせからなる処方③空間への拡散方式の3つの設計構成要素を融合させた商品実装により、お客様のニーズを満たす機能実現をおこなっています。

この商品実装の過程においては有効性、安定性、安全性の3つの品質評価要素を取り込んでいます。さらに、当社グループ事業を支える商品には5つの重要技術が盛り込まれており、またこの重要技術に大学などの研究機関や他企業とのオープンイノベーションを推進させることにより、現事業領域における技術的競争力を強めながら、お客様のこころに響く商品・技術構築をおこなっています。今後もこうした研究開発活動を継続しながら、時代に即したお客様のニーズにタイムリーに応えることができるユニークなモノづくりへと進化させていきます。

5つの重要技術を活用した商品事例～エステーペット実感消臭～

消臭技術

乳酸菌由来の消臭成分を選択。置いておくだけで空間に漂うニオイを持続的に消臭。また、ろ紙に配合された機能性ナノパウダーが悪臭を素早く強力に吸着。

機能探索技術

北海道産モミの木（トドマツ）の間伐材から独自の技術によって抽出される天然樹木抽出水の消臭機能を発見し、処方に導入。

処方／製剤化技術

長期間安定的に消臭、芳香機能を発揮できるように原材料（香料、消臭成分、安定化剤、界面活性剤など）を適切な配合比率で組み合わせて処方化。

徐放技術

消臭成分を含む処方液を吸上げてろ紙に供給する方式を採用。置いておくだけで、2～3カ月間効果を発揮。

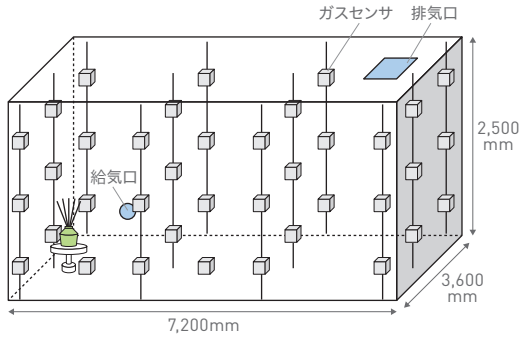
分析技術

猫の糞尿に由来する臭気の組成を分析し、実際の糞尿に近い臭いの再現に成功。これにより安定した猫糞便臭の消臭効力のモデル試験系が構築でき、消臭効果を高める処方開発を効果的に実施。

オープンイノベーションの推進

多様化・複雑化する課題を迅速に解決するため、大学などの研究機関や他企業とのオープンイノベーションを推進しています。特に、香りを軸とした技術開発の強化のため、ヒトがにおいを感じる嗅覚受容体に着目した消臭技術の確立や、実空間における香り成分拡散状態の可視化の取り組み（右図参照）など、より効果実感のある商品設計に活かしています。また、知的財産戦略チームと早期に連携し、外部の研究開発情報の収集・分析や知的財産の保護を並走しておこなうことで、競争力のある価値創造を図っています。今後は、得られた成果を積極的に社外へ発信することにより、技術連携をさらに促進していきます。

半導体ガスセンサを用いた香りのひろがり方の検証



知的財産戦略

知的財産戦略の方針

当社グループの知的財産方針として「自らの知的財産の保護と活用に努めるとともに、第三者の権利を尊重し、無断で使用したり自らの権利の乱用をしない」ことを定めています。知的財産の保護と活用は重要であると認識しています。

◉他者知的財産の尊重　新商品の各開発プロセスで、他者の知的財産権を侵害しないよう、確認・対応します。

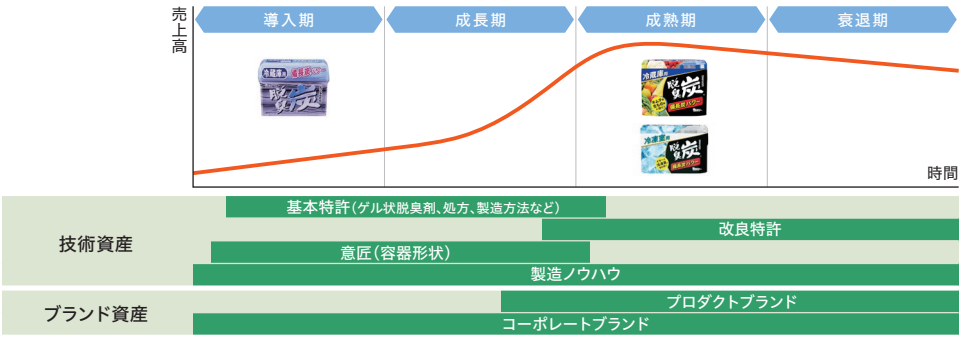
◉現事業強化と将来価値獲得のための知的財産の獲得と活用　研究・開発への早期参画でさまざまな知的財産を適切なタイミングで権利取得します。

◉経営・事業に資する知的財産情報の活用　知財ミックス情報を活用し、経営・事業部との対話を推進します。

商品開発力と愛され続ける力を守る

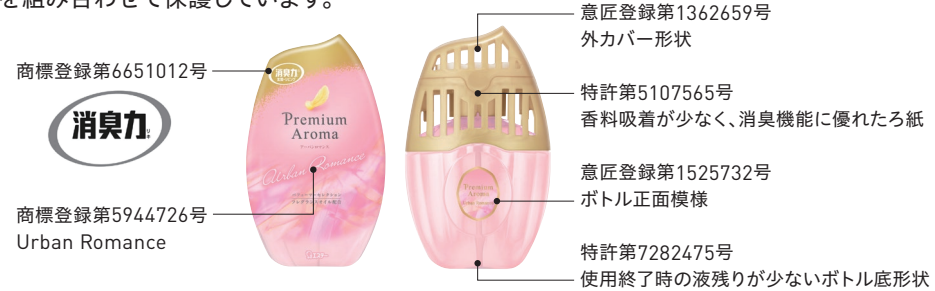
当社グループには長く愛され続ける商品が数多くあります。ライフサイクルに合わせ、さまざまな知的財産を組み合わせて保護し、愛され続けるブランドを作り上げています。例えば、脱臭炭は発売当初は処方や製造方法の特許、製造ノウハウ、特徴的な容器形状の意匠権で商品を保護するとともに、コーポレートブランドを活用しながら、わかりやすいネーミングとコミュニケーションでプロダクトブランドを素早く浸透させました。特許権や意匠権の保護期間中にブランド価値を拡大させ、商標権で保護するようにして商品の成長をサポートしています。

技術資産とブランド資産による保護と活用～脱臭炭の事例～



知財ミックスでの保護

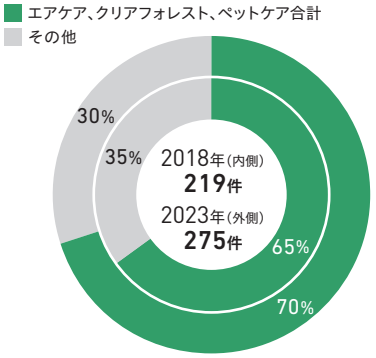
商品の機能、使いやすさ、お客様に愛されるデザインやネーミングを特許権・意匠権・商標権を組み合わせて保護しています。



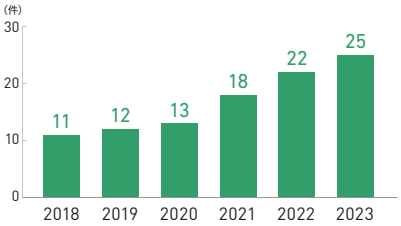
知財ポートフォリオの構築

当社グループはエアケア、ペットケア、クリアフォレストに優先して知的財産投資を進めてきました。有効特許全体におけるこれら3領域の割合は2018年の65%から2023年には70%に増加させております。今後もこれらの領域に集中して知的財産投資を進め、持続的な成長を目指します。特にウェルネス関連技術の蓄積を進めており、有効特許件数は年々増加しています。中期経営計画でも掲げている「かおり×ウェルネス」での価値創出に向け今後も継続した技術蓄積を進めていきます。

特許ポートフォリオ



ウェルネス有効特許件数



※有効特許：公開された特許出願および特許権のうち権利が消滅していないもの。年度期間は1～12月
※複数の領域に属する有効特許は重複してカウント

課題と今後の取り組み

当社グループはこれまでの事業活動において、特許、意匠、技術ノウハウなどの技術資産、ブランド資産、各部署でのノウハウなどの知的資産を蓄積してきました。持続的な成長に向けて、優先投資領域にさらに集中し強化をおこなっていきます。

財務戦略（財務担当執行役メッセージ）

過去10年の財務面からの振り返りと中期経営計画～SMILE 2027～における企業価値向上に向けて

吉澤 浩一
常務執行役
経営統括本部管掌 兼関係会社担当

1. エステーの過去の財務実績の評価

当社グループの2014年3月期まで遡った業績と財務内容を要約すると右の表のようになります。過去10年間で売上高は低減し、営業利益も2024年3月期は最低水準で経常利益と当期純利益も低水準といえます。過去11期のROEは平均で6.0%、最高でも2018年3月期の9.0%でしたが、2024年3月期は3.9%と低い水準に終わりました。

一方、財務内容は、現預金が10年前から約2倍の137億円となり、自己資本比率は74.1%と最高水準に達し、有利子負債は現預金の3.3%と実質無借金の状態を継続しています。

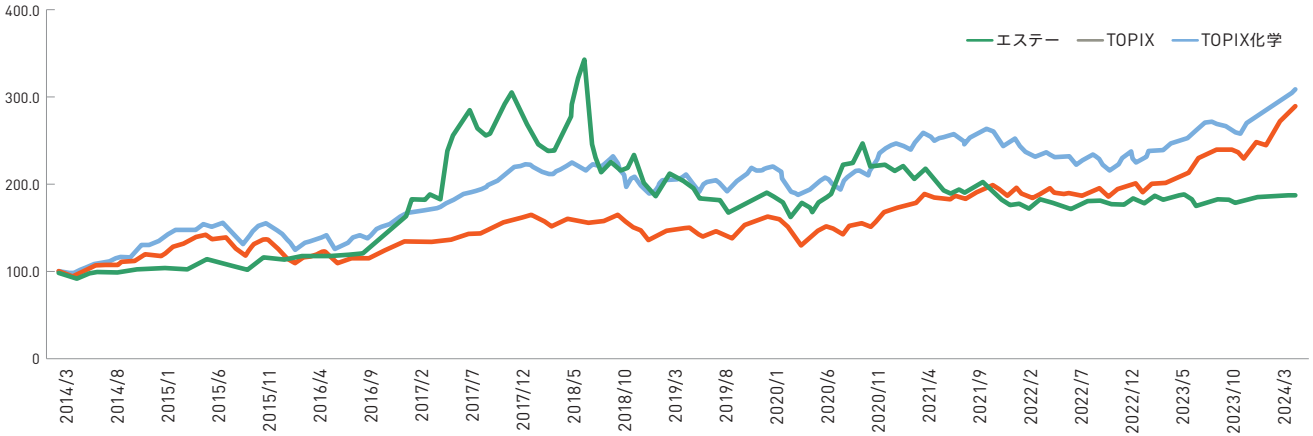
（単位：百万円）	2014/3期	2024/3期	平均	最高	最低
売上高	46,992	44,472	47,155	49,673	44,472
営業利益	2,131	1,341	2,708	3,945	1,341
経常利益	1,496	1,930	2,648	3,737	1,496
当期純利益	1,233	1,274	1,642	2,525	892
営業CF	2,110	1,644	3,041	5,150	1,644
FCF	2,624	662	1,608	4,528	-118
設備投資額	942	952	1,694	3,136	608
研究開発費	563	927	684	927	512
ROE（%）	6.1	3.9	6.0	9.0	3.5
ROA（%）	4.8	4.2	6.5	8.7	4.2
現金および預金	6,765	13,728	―	―	―
有利子負債	38	454	―	―	―
自己資本	20,455	33,159	―	―	―
総資産	32,370	44,760	―	―	―

2. 過去のTSRの評価

このような過去10年間の当社グループの業績推移を受けて、配当と株価の変化による株主への総合リターン（TSR）を見ると10年間では+88.0%の累積リターンとなっていますが、幾何平均で年率に換算すると6.5%になります。これは当社グループが想定する株主資本コスト（7%）を若干下回っており、TOPIXの配当込みの年平均リターン（11.2%）よりかなり低く、さらに化学セクターの年平均リターン（11.9%）を大きく下回っています。

特に過去5年間、3年間のTSRはマイナスとなっており、これはTSRのチャートでもおわかりの通り、2018年半ばまでは株価も堅調で、3,000円を超えていたものの、その後は株価が下落傾向に変わったことが原因です。

TSR（10年、配当込み）



TSR

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
エステー（%）	1.6	-14.7	-5.2	-7.9	-1.6	88.0	6.5
TOPIX（%）	41.3	52.5	15.1	96.2	14.4	188.6	11.2
TOPIX化学（%）	24.8	20.4	6.4	51.1	8.6	208.3	11.9

※年率換算は累積リターンの幾何平均

3. 中期経営計画の財務戦略

財務目標

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

今回公表いたしました当社グループ中期経営計画「SMILE 2027」では、財務目標としては今後の3年間で過去最高の売上高と営業利益を更新する計画です。

「SMILE 2027」における財務目標を達成し、株主価値を高めるには、事業戦略の成果を上げることで生み出したキャッシュを合理的に活用することが求められます。そこで投資の原資の確保とキャッシュアロケーションにつきましては、営業CF（110億円）と手元資金（30億円）を活用し、成長投資として80億円、生産性向上のために25～30億円、DOE3%を目安とした株主還元30億円を計画しています。

投資方針

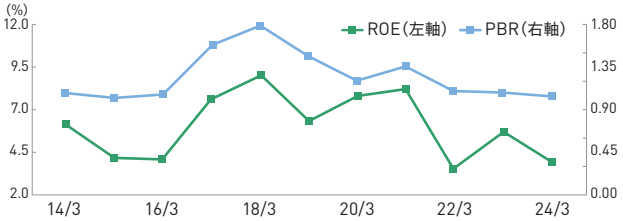
投資の原資	キャッシュアロケーション方針		方針の概要
借入の活用（+α）	高付加価値領域への成長投資（80億円+α）	非連続的な成長に必要なM&A等の活用	ペットケアおよびエアケア領域を中心に事業成長を加速するための投資
手元資金活用（～30億円）		価値創造力の強化 研究開発の強化	価値創造力向上を実現する新技術開発への投資強化
営業CF（110億円）		価値創造力の強化 人財の確保、育成	人財育成、従業員エンゲージメント向上を目的とした資源配分強化
		事業ポートフォリオ再構築	低収益事業の構造改革費用等
	生産性向上投資（25～30億円）	DXの推進	労働生産性の向上に向けた統合情報プ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
	株主への還元（～30億円）		安定配当を基本とした株主還元の充実（DOE 3%を目安）

※括弧内の数字は2024年3月期～2027年3月期の3カ年分の累積額

4. 資本効率性の改善に向けて

当社グループの資本効率性を示すROEと期末株価を基準としたPBR（株価純資産倍率）の関係は下のグラフのとおりです。PBRは過去11年間で概ね1倍を若干上回っているものの、同業や類似の他社に比べて高いとは言えず、株主資本コストを7%と仮定すると、ROEが低いことが原因と考えています。

ROEとPBRの関係

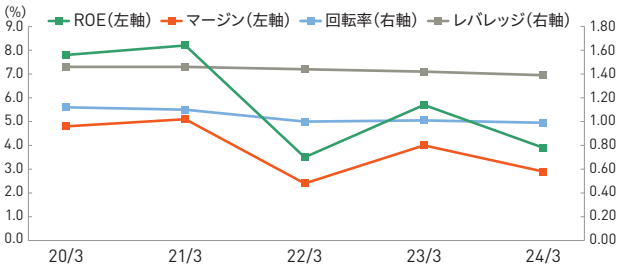


ROEを高めるために、以下のDupontモデルを使い3つの財務指標の課題を分析しています。

利益/自己資本（ROE） = 利益/売上高（マージン） × 売上高/総資産（回転率） × 総資産/自己資本（レバレッジ）

	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
ROE(%)	7.8	8.2	3.5	5.7	3.9
マージン(%)	4.8	5.1	2.4	4.0	2.9
回転率(回)	1.12	1.10	1.00	1.01	0.99
レバレッジ(倍)	1.46	1.46	1.44	1.42	1.39

ROEのDupont分解



当社グループの2024年3月期の低ROEは、過去最高益であった2021年3月期のマージンから4.3pt低下していることが大きく影響しており、また回転率も低下しています。そこで事業戦略として営業利益率の改善策と財務戦略としてのROAの改善が必要であると考えています。

政策保有株式について

当社グループは、政策保有株式については、その保有の意義が乏しいと判断する政策保有株式については売却を検討し、2024年3月期においては7銘柄の売却を実施しました。しかしながら、2024年3月期末においても純資産に対する割合は約17%という水準にあります。今後も投資額と当社およびグループ会社の利益への影響、資本コスト等を総合的に勘案し、投資の目的、合理性について取締役会にて毎年検証していきます。

政策保有株式の状況

	2022/3期	2023/3期	2024/3期
時価（百万円）	5,275	5,424	5,708
対純資産（%）	16.6	16.5	16.9
簿価（百万円）	2,605	2,618	2,631
銘柄数（社）	44	43	39

サステナビリティ戦略

既存ビジネスの進化	新規ビジネスの創出
既存ビジネスの拡充	BtoB・海外チャネルの強化

持続的な成長を支える基盤強化

人財戦略 | **リスクマネジメント** | **サステナビリティ対応**

サステナビリティ戦略は、経営の「変革」です。

当社グループは昨年、新しい社長のもと、創業家による強力なトップダウン経営から従業員による全員経営に大きく舵を切りました。また、外部環境においても、時代はサステナビリティに大きく舵を切っており、先述の外部環境分析の半分以上がサステナビリティ課題となっています。

当社グループは、従業員による全員経営と、外部環境の変化に対応できる経営基盤の構築として、中長期経営戦略にサステナビリティ戦略を掲げています。

サステナビリティ戦略は、人財戦略、リスクマネジメント、サステナビリティ対応があります。1つ目の人財戦略は、多様な従業員がやりがいを持って生き生きと活躍し、ビジネスの持続的な成長を実現する人財面の戦略です。2つ目のリスクマネジメントは、エンタープライズ・リスクのほかサステナビリティ・リスクを統合的に管理するとともにサステナビリティの機会にも対応できる体制を整えることです。最後3つ目のサステナビリティ対応は、リスクの中でも近年、特に影響度が増している環境や社会などへの課題に対する対応を強化します。

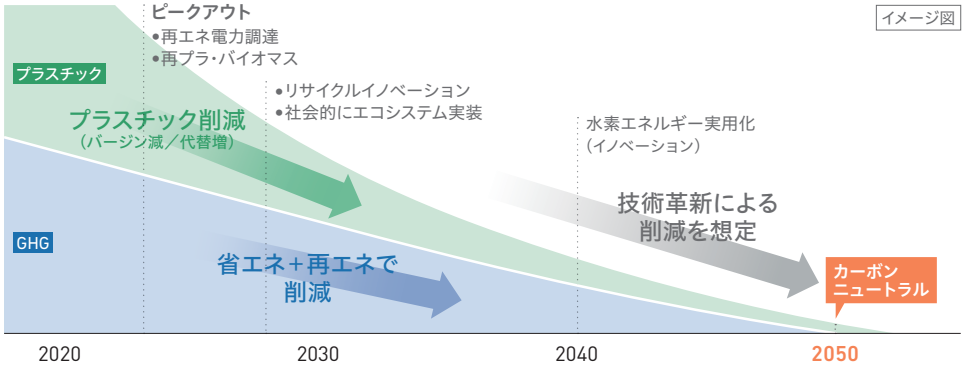
ビジネスはヒトから生まれます。また、ヒトは企業風土・文化から生まれます。サステナビリティ戦略では、これらの経営基盤の「変革」をとおして、常に時代の変化に対応できるヒト・ビジネスを排出し、環境・社会の持続性と自社の持続的成長を実現します。詳しくは、次ページ以降をご覧ください。

環境への取り組み

気候変動

環境目標

当社グループは、パリ協定やSDGsなどの目標達成に向け、マテリアリティとして気候変動・資源循環課題について目標を定めました。気候変動は、CO_2排出量の削減に取り組み、購入電力の再生エネルギーへの転換を進め、2050年にはカーボン・ニュートラルを目指します。資源循環はサーキュラー・エコノミーの実現に向け、容器包装のサステナブル化に取り組みます。事業活動による環境負荷の低減として、エネルギー使用の効率化や環境に配慮した商品開発をいっそう推進し、「脱炭素社会」、「サーキュラー・エコノミー」の実現に取り組んでいきます。



	2027/3期	2050/3期
気候変動	スコープ3の開示	カーボン・ニュートラルの実現
資源循環	主要カテゴリーにおけるつめかえ製品の普及促進	サーキュラー・エコノミーの実現

体制

当社グループでは、グループ全体の環境保全の取り組みを推進し、気候変動・資源循環などの環境に関するリスクに対処する体制として、サステナビリティ会議の下部組織に「環境委員会」を設置しています。製造本部担当執行役が責任者（委員長）となり、関係本部がメンバーとして召集され、環境リスクへの対応を検討し、計画の進捗管理をおこなっています。

環境方針 | 当社の環境方針につきましてはWebサイトをご覧ください。 Web

気候変動

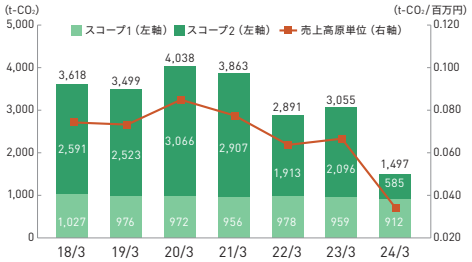
CO_2排出量は、スコープ1は912t-CO_2、スコープ2は585t-CO_2となり、合計1,497t-CO_2となりました。再生エネルギー由来電力の調達が進んだことで、大幅削減となりました。

生産拠点およびオフィスにおいて、当期の購入電力のうち再生エネルギー由来電力の比率は78.1%になりました。引き続き、電力消費の大きい生産拠点を中心に、環境負荷の少ないエネルギー調達を進めていきます。また、営業車などの社用車は、エネルギー効率の高いハイブリッド車への入れ替えが完了し、ハイブリッド車の割合は100%になりました。営業活動の効率化と併せて営業車の使用も見直しながら、さらなる環境負荷低減に取り組んでいきます。

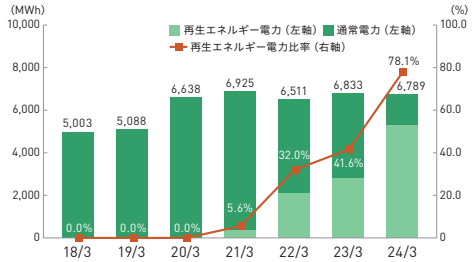
輸配送面では、外装箱規格の見直しによる積載効率向上の取り組み、他社との共同配送や工場直送による配送効率化を推進しています。また、トラック輸送から鉄道や船舶輸送へ転換する「モーダルシフト」を推進しており、2008年には「エコシップマーク」[※1]に認定（エステー株式会社）、2015年には「エコレールマーク」[※2]に認定（エステー九州工場）されています。

※1 エコシップマーク制度：国土交通省海事局が推進する海上輸送を一定程度利用するモーダルシフト貢献企業を選定する制度
※2 エコレールマーク制度：国土交通省鉄道局が推進する鉄道貨物輸送を一定程度利用するモーダルシフト貢献企業を選定する制度

CO_2排出量 スコープ1, 2



再生エネルギー電力の調達推移



※対象組織はエステーグループ（国内） ※総CO_2排出量はスコープ1、2の合計 ※再生エネルギー電力の数値は四捨五入
※2024年3月期CO_2排出量について、第三者保証を取得（Webをご覧ください。）

TCFDへの対応

当社グループは、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」への賛同を表明し、TCFD提言に基づき、気候関連課題への対応を進めています。2022年には、気候関連課題が与える当社への影響（リスクと機会）について、「1.5～2℃シナリオ」「4℃シナリオ」にて、シナリオ分析（定性評価）をおこないました。引き続き、ガバナンス・リスク管理体制の整備と併せて、気候関連課題に対するリスク・機会への対応策の検討を進め、TCFD提言に従い情報開示をおこなっていきます。

資源循環

資源循環

当社グループは、サーキュラー・エコノミーの実現に向け、お客様の暮らしに身近な商品を生産・販売するメーカーとして、限りある資源を大切にし、容器包装における4R（Reduce、Reuse、Recycle、Renewable）を推進しています。当社商品の容器包装に使われているプラスチック使用量およびCO_2排出低減に向けて、主要な商品を中心に従来の使い捨て仕様から「つめかえ」や「つけかえ」可能な商品仕様への見直しを進めています。また、再生プラスチックやバイオマスプラスチックなどの環境配慮素材の使用を進めることでバージンプラスチック使用量を低減していきます。

消臭力

主力商品中心につめかえ・つけかえラインナップを拡充
バージンプラスチック使用量を低減

「消臭力」コンパクトトイレ用
従来品より小さく、つけかえタイプのため、廃棄物85%削減。（従来品比）

「消臭力」トイレ用、玄関・リビング用
本体容器は再生プラスチック・バイオマス配合でバージンプラスチック量低減。

「消臭力」クリアビーズ イオン消臭プラス
本体容器は再生プラスチック・バイオマス配合でバージンプラスチック量低減。つめかえ用の使用で廃棄物量最大87%削減。（同容量の本体品比）

容器包装のサステナブル化の指標として、環境配慮基準（当社独自の基準）を達成した商品には「みんなでエコ」マークを表示し、お客様にも環境配慮した商品であることがわかりやすく伝わるようにしています。基準達成商品は、2024年79SKU（参考2022年39SKU）となりました。

分類	内容	数値基準
原料（内容物）	植物由来原料使用	50%以上
容器包装	リサイクル原料使用	10%以上
	植物由来原料使用	20%以上
	プラスチック使用量削減 ※当社従来品あるいは併売されている当社代表製品を基準とする	10%以上
商品設計	本体容器に対するつめかえやつけかえの廃棄物量（容器包装総重量）の削減	50%以上

環境負荷の低減

水資源使用量

生産拠点およびオフィスで使用している水資源の使用量をモニタリングし、適切な管理と資源使用の抑制に取り組んでいます。

生産拠点での水使用量削減の取り組みについて、「消臭力」生産時に生じる残液・洗浄液を生産工程で再利用する仕組みの導入を進めています。この仕組みにより、同生産工程で生じる水使用量、廃棄物量（残液・洗浄液）が削減されます。現在は、「消臭力」生産工場の一部へ導入していますが、順次展開していく予定です。

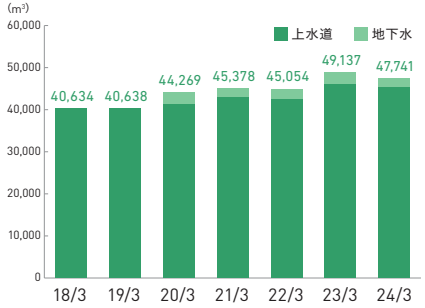
廃棄物総排出量

廃棄物処理の管理について、廃棄物処理委託先の定期確認などをおこない、法令を遵守し、適切に処理をおこなっています。生産拠点やオフィスでは、事業活動の中で発生する廃棄物の削減として、廃棄の抑制やリサイクルに取り組んでいます。

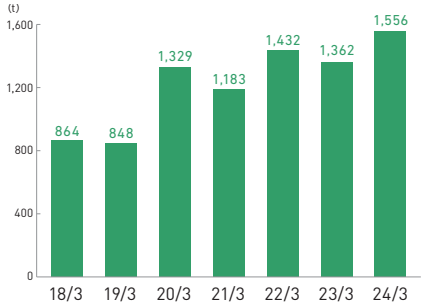
PRTR対象化学物質排出量・移動量

化学物質の管理について、当社グループでは、関連法規の遵守および独自基準に基づき、化学物質の安全管理を推進しています。法令で定められている物質の種類、排出施設の種類・規模ごとの排出基準、地方自治体の条例に従った適切な管理、汚染予防、排出量削減に取り組んでいます。

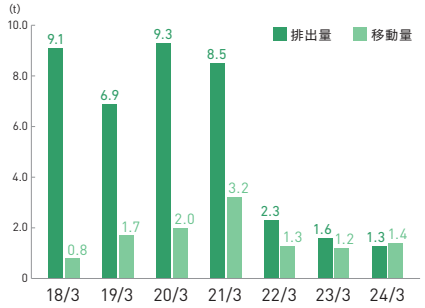
水資源使用量



廃棄物総排出量



PRTR対象化学物質排出量・移動量



※上記のいずれも対象組織はエステーグループ（国内）、数値は、四捨五入

社会への取り組み

人財戦略

方針・目指す姿

当社グループでは、経営理念として「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」を掲げ、かねてより専門性の高い人財の獲得・人財育成・人財活用を計画的に実施し、経営理念に反することのない環境を整備するため、積極的かつ継続的に投資をおこなっていきます。

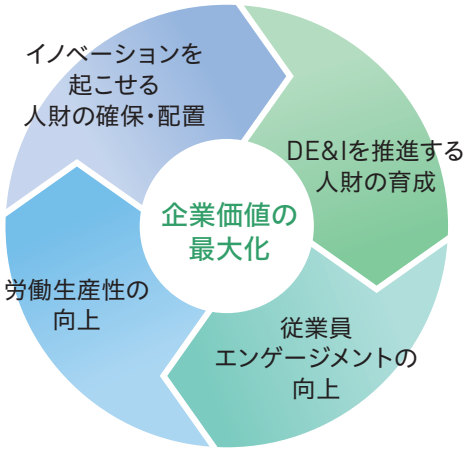
生成AIの積極的な活用も図りつつ業務運営のデジタル化を進め、社員の労働時間のより多くをお客様のご要望にお応えするために使うことができるよう、業務プロセスの変革に取り組み、人と組織を活性化していきます。

さらに、DE&Iの取り組みとして、国籍・性別・年齢などにかかわらず、多様な従業員が、お客様のために高い目標を掲げ、情熱とやりがいを持ってチャレンジし、従業員全員が活躍できる職場環境の創出と従業員の働きがいの増進を最重要の経営課題として力を入れています。

人財戦略の取り組み

◉イノベーションを起こせる人財の確保・配置
◉DE&Iを推進する人財の育成
◉従業員エンゲージメントの向上
◉労働生産性の向上

これらを実現することで、好循環サイクルを継続し、持続的な企業価値の向上を実現します。



目標・KPI

当社グループの中期経営計画での非財務目標

目標	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2027/3期目標
① 働くことにやりがいを感じる (%)	81.7	74.2	71.3	80.0
② ワークライフバランスの満足度 (%)	77.1	72.0	73.3	80.0
③ パフォーマンス発揮度 (%)	–	81.0	81.6	85.0以上
④ 女性管理職比率 (%)	12.4	15.6	17.7	30.0

※①～③に関して、毎年従業員の働き方に対する意識やワークスタイルに対する意識を把握するために、アンケート調査を実施しています

人財獲得

持続的な事業成長を進めるにあたり、多様な人財の活躍を目指して採用・登用を推進しています。キャリア人財採用については、高度なスキルや新規事業立ち上げなどの知見を有する人財、他業種での経験を持った人財の採用を進めています。

人財育成

自ら挑戦し提案できる人財の育成・創出を目指し、専門人財・マネジメント人財・次世代リーダーの育成に取り組んでいます。

◉専門人財の育成　商品を通じてお客様に価値を提供するメーカーとして、マーケティング、R&D、製造技術など、事業に関する専門人財や、会計・ファイナンス、デジタル技術、労務管理等、経営管理に関する専門人財の育成を実施しています。

◉マネジメント人財の育成　経営計画・目標を達成させるために、組織力向上、プロジェクトマネジメントの遂行、人的資本経営を推進するために要となる人財の育成を実施しています。

2022年より管理職を対象として、リーダーシップや課題設定力、課題解決力、やりきる力の強化を図る「管理職強化プログラム」を実施しています。

◉次世代リーダーの育成　当社グループの成長を牽引する次世代人財育成のために、20～30代の若手中堅従業員を対象に、2022年より選抜・実行型研修「次世代変革プログラムNEXT」を開始しました。2023年に2期目を実施し、1・2期をとおして42名の卒業生を輩出しています。

「Out of box!」をキーワードに、外部講師を招いてのセミナーや当社の課題について組織の垣根を越えた同世代・役員とのセッションなどをおこないました。また、2期は韓国プログラムも実施し、海外の関係会社の視察・勉強会をおこないました。海外の関係会社との勉強会も実施しました。経営層へのアイデア提案をおこない、認められたアイデアは自ら事業化に向け活動を続けています。プログラム卒業後も、卒業生を会社変革プロジェクトに参加させるなど、職場実践を通じた人財育成を実施しています。

また、複数の異業種企業が混合で社会課題を解決する実践型のプロジェクト研修に参加し、越境学習により次世代リーダーを育成するプログラムを実施しています。

参加者の声

1期参加者としての実体験を2期のプログラム運営に活かしてきました。このプログラムを通して、人財育成の取り組みは、正解や確実性のないことが多い一方で、「自らの気付き」「仲間と共に感じたこと」は今後の大きな糧になるという大事なことに気付かせてもらいました。

NEXT 1期参加メンバー
2期事務局メンバー
鈴木 彩子
企業価値創造本部
経営企画部 経営企画・IRチーム
（NEXT参加時）

NEXTを通して学んだ、メンバーと協同して目標を達成することの重要性を意識しながら、2024年度からはリーダーとして業務にあたっています。メンバーに方向性を示したうえで、売上・利益を最大化できるチーム作りを実践しています。

NEXT 2期参加メンバー
長友 正弘
営業本部 首都圏支店
第2チーム
（NEXT参加時）

人権方針　当社の人権方針につきましてはWebサイトをご覧ください。 Web

労働安全衛生・健康

従業員の労働安全の取り組み

各生産拠点では、安全衛生、防災などに関する管理項目の設定・自主点検の実施や指示書やマニュアルなどの整備を推進し、安全操業・環境の維持に取り組んでいます。日本およびタイの生産拠点が参加しておこなう「STR-MP」会議では、労働安全に関する意見交換をおこない、各工場の労働安全活動に展開しています。また日本およびタイの自社工場、国内の主な外注工場に対しては、本社担当者による安全管理点検を定期的に実施し、安全衛生管理体制や運用状況を点検しています。直接点検を頻繁に実施することが困難なタイ工場では、Web会議システムを活用しながら点検をおこなっています。

従業員の健康への取り組み

従業員の健康を重要な資源のひとつと捉え、すべての従業員がいきいきと活躍するために、心身ともに健康に働くことができるよう各施策に取り組んでいます。

定期健康診断とは別に、健康リスクの早期発見・早期治療を目的に、35歳以上の従業員を対象に人間ドックの受診を推奨し、検診費用を補助しています。その他、乳がん・子宮頸がん・前立腺がん・脳ドック検診の受診を推奨し、検診費用を補助しています。

また、産業医や産業保健師との面談、講話機会、全従業員や配偶者・被扶養者も利用可能な悩み事相談窓口「エステー健康ほっとライン」（外部の専門心理士が対応）を設け、心身の健康・不調予防に取り組んでいます。

私傷病への備えとしては、積立休暇制度を整備しました。

禁煙への取り組みとして、2018年より就業時間内の禁煙、2022年より建屋内は完全禁煙化しました。

このような取り組みが評価され、前年に引き続き経済産業省が推進する「健康経営優良法人2022、2023、2024」に3年連続で認定されました。

2024
健康経営優良法人
Health and productivity

ワークライフバランス・DE&I

ワークライフバランス

従業員がそれぞれのライフステージの変化に対応しながら、働きやすい職場づくりを推進しています。

仕事と育児や介護との両立を支援するために、次世代育成支援対策推進法と女性の就業生活における活躍の推進に関する法律に基づく行動計画に沿った関連制度を整備しています。

出産	産前・産後休暇	産前6週間、産後8週間
	特別休暇・妻の出産	2日間（有給）
育児	育児休業	子が3歳に達するまで
	育児勤務時間	子が小学4年の始期まで、1日1.5時間まで短縮可能 子が中学1年の始期まで、時差勤務可能 （フレックス制度併用可）
	所定外労働の免除	小学校就学前の子を持つ社員が申請する場合、所定外労働を免除
	子の看護休暇	小学校就学前の、子のけがや病気の看護のため、時間単位で取得可能 就学前の子が1人の場合は年5日、2人以上の場合は年10日

当期の女性従業員の育児休業取得率は100%になり、出産した女性従業員の復職および出産から1年経過後の就業率は100%（離職ゼロ）でした。復職者へのフォローとして、復職前に制度の説明および、復職者同士の交流、ならびに上司と復職者本人との面談、復職後は「育児と仕事の両立」などのセミナー費用の補助をおこなっています。

また、当期の男性従業員の育児休業取得率は66.7%※で、平均取得日数は30.5日、最長で33日の取得がありました。人事チームでは育児休業に関する担当窓口を設置し、配偶者が出産予定のすべての男性従業員に対して、制度に関する資料提供や個別面談をおこない育児休業取得のフォローをおこなっています。

※「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものです

多様な働き方

すべての年代層の従業員が能力を最大限に発揮し、ワークライフバランスを実現するために、多様な働き方の実現を目的として、フレックスタイム制度、在宅勤務制度、時間単位の有給休暇取得などを整備しました。

また、有給休暇取得率向上のため、長期休暇取得を促進したり、PCログによる正確な労働時間管理などを実施し、長時間労働防止のための対策を実施しています。

	2023/3期	2024/3期	2025/3期目標
年次有給休暇取得率(%)	60.0	70.2	75.0

DE&Iの取り組み

女性の管理職登用・キャリア形成を推進するため、20～40代女性従業員向け研修、年代・性別の制限を設けず全従業員向けにダイバーシティ研修を実施しています。参加者からは「今後のキャリアを考えるきっかけになった」「さまざまな職歴・年齢の女性従業員の意見を聞いて自分自身の働き方の参考になった」との声がありました。

当期の女性管理職比率は17.7%となりました。

シニア人財の活用も推進し、当期の定年後継続雇用率は87.5%でした。

決算期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
女性管理職比率(%)	11.3	10.9	10.2	11.5	15.1	17.7
中途採用比率(%)	16.0	20.7	10.0	36.4	37.1	51.2
うち女性(人)	0	1	1	2	4	10
うち外国籍(人)	0	0	0	0	0	2
うち管理職(人)	1	0	0	6	9	9
障がい者雇用数(人)	9	14	15	13	14	14

※対象組織はエステーグループ（国内）

お客様への取り組み

ISO 10002 顧客満足マネジメントシステム自己適合宣言

2024年5月14日付けで、お客様からいただくお申出に対する取り組みの体制が、国際規格「ISO 10002」に準拠しているとして、公益社団法人消費者関連専門家会議（ACAP）より適合性に関する「第三者意見書」を取得し、2024年10月2日に自己適合宣言をおこないました。

取扱店舗検索システム

インターネットの利用時間の増加に伴い、お客様が購入前に各企業サイトで販売店舗を調べてから来店するケースが増えてきています。当社においても、2022年12月に店舗検索システムを導入し、24時間365日いつでもお客様ご自身で検索できるシステムにより、お客様のエフォートレス化の向上に努めています。スタート以降、多くのアクセスをいただいています。

応対品質向上への取り組み

お客様満足・応対品質の向上の取り組みとして、日本電信電話ユーザー協会主催の電話応対コンクールに、毎年参加しています。応対技能のレベルアップを通じて、顧客満足経営の推進を図るための人財育成を目的とし、また、多くの企業からの参加者と、ともに競い合うことで、自社の電話応対の特徴やレベルが客観的に把握でき、教育・指導・研修などに役立てています。2023年度は、東京大会で優勝し、全国大会に2年連続で進出しました。

お客様の声に応える仕組み

お客様からいただいたお申出は、「HOT VOICE REPORT」として、速やかに経営層、関係組織に共有し、商品・サービスの改善改良に活かしています。また、お客様相談室では、他部門の関係者にも「お客様の声」を聴ける機会として、「お客様の声体験コーナー」を開設し、文字ではわからない、音声表現などから感じられる感情を理解してもらうことで、お客様理解の促進につなげています。

お客様からの声を製品の改良に活かした事例

脱臭炭冷蔵庫用／野菜室用

使用時に用途名がわかるようになりました

「包装フィルムを外すと何用だかわからない」といった声がありましたが、容器のラベルに用途名が記載され、使用中でも何用の商品かわかりやすくなりました。

「お客様満足のための基本方針」「お客様対応の行動指針」についてはWebサイトをご覧ください。 Web

暮らしに役立つ情報の発信

お客様に向けて、毎日の暮らしをちょっと便利に、もっと楽しくする情報をオウンドメディア「くらしにプラス」で発信しています。専門家の監修のもと、「衣替え」や「掃除」「ダニ対策」などの暮らしに関するお役立ち情報や困りごとの対策についてご紹介しています。

また、「令和の衣替え調査」や「睡眠習慣に関する調査」などの生活者の実態調査や研究結果についても、Web内で情報発信しています。

保護猫や保護猫団体への支援活動

2023年より、保護猫や保護猫団体を支援するための「保護ネコ応援プロジェクト」を開始しました。近年ペットを飼育する家庭が増える一方で、飼い主の都合による飼育放棄などによって、多くの犬猫が保護されている実態も社会問題となっています。

こうした社会課題に対応するため、保護猫団体を訪問し、飼育の実態や課題をヒアリングしたり、保護猫団体への猫用トイレ用品の寄贈、保護猫譲渡会への参加などの支援活動をおこなっています。活動をとおして、飼い主と猫がともに幸せに暮らせる社会の実現を目指していきます。

地域への取り組み

地域の子どもたちへの体験学習など

近隣地域の小中学生の職場体験学習の受け入れや消臭芳香剤作りの体験教室などを実施しています。「モノづくり」の現場体験などをとおして、メーカーの仕事や身近な日用品の役割、サイエンスに興味を持ってもらえるように取り組んでいます。

地域との協働・支援の取り組み

2022年7月に北海道が森林整備に取り組む企業と協働する「ほっかいどう企業の森林づくり」協定を、北海道釧路総合振興局と森林整備事業をおこなう株式会社北都（本社：北海道釧路市）との三者で締結しました。道有林釧路管理区内の整備区域のネーミングライツを取得し、当社からの寄付金を財源に、5年間かけてトドマツの苗木を植樹し、森林整備をおこなっています。

毎年、当社グループの社員のほか、地域の小学生を招いて植樹をおこない、森林の未利用資源である間伐材の活用やトドマツの機能について学ぶ木育教室を開催しています。

サプライチェーンの取り組み

調達方針・責任ある調達ガイドライン

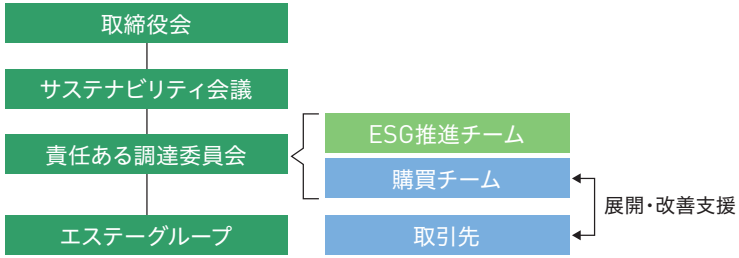
人権問題や環境問題の深刻化に伴い、企業に対して国際条約や国際規約を尊重し、サプライチェーン全体でそれらの課題に対処することが求められています。当社グループでは企業活動としてそのような要請に対応していくための方針およびガイドラインを制定しています。

「調達方針」では「取引先企業との共存共栄関係なくして企業の持続可能な発展はありません。そのことをよく認識し、当社グループおよび取引先企業を含むサプライチェーン全体で、公正・公平、人権や環境に配慮した責任ある調達を推進します」と掲げています。

また、「調達方針」に定めた責任ある調達活動を推進するために、当社グループの商品・サービスに関わるすべての取引先企業の皆様にともに遵守いただきたい指針として、「責任ある調達ガイドライン」※をあわせて定めました。

体制

当社グループでは責任ある調達を推進する体制として、サステナビリティ会議の下部組織に責任ある調達委員会を設置しています。製造本部担当執行役が責任者（委員長）となり、購買チームとESG推進チームが連携し、当社グループおよびサプライチェーンのCSRマネジメントの向上に取り組んでいます。取引先へ対しては、購買チーム中心に「エステーグループ責任ある調達ガイドライン」の展開をおこなっています。企業におけるCSRリスクに対処するために、人権・労働・安全衛生・ビジネス倫理・環境などの各担当者を責任ある調達委員会に招集し、課題について検討・対応する体制をつくっています。



※「責任ある調達ガイドライン」についてはWebサイトをご覧ください。 Web

責任ある調達ガイドラインの推進とセルフチェックアンケートの実施

当社グループでは「調達方針」および「責任ある調達ガイドライン」にもとづき、取引先とともに地球環境や地域社会に配慮した調達活動に取り組んでいます。2025年3月期は、原材料調達先や製造委託先の取引先を対象に「エステーパートナーズミーティング2024」を開催し、「責任ある調達ガイドライン」について説明をおこなう予定です。取引先の理解や協力なくして、サプライチェーン全体での責任ある調達は実現できません。そのために、当社グループでは、取引先と対話し、ともに成長する機会として、定期的に「エステーパートナーズミーティング」を開催しています。

また、取引先を対象に、CSRの取り組み状況や課題を確認していただくために、「責任ある調達ガイドライン」に基づくセルフチェックアンケートを配信予定です。

アンケート結果は、取引先へフィードバックし、ともにCSRマネジメントを高めていくために、当社グループからは推進や是正の支援をおこなっていく予定です。

持続可能な原材料調達

当社グループは、「責任ある調達ガイドライン」に持続可能で責任ある原材料調達の取り組みについて定め、資源保護や環境保全、人権尊重に配慮した調達に取り組んでいます。

持続可能で責任ある原材料調達の取り組み
（責任ある調達ガイドライン）

当社グループでは、原材料の調達において、原産国の人権・環境・生物多様性などの問題を認識し、持続可能で責任ある調達をおこないます。

- 紛争鉱物について、その購入・使用を防止し、取引先様企業への調査・確認をおこないます。
- 商品に使用されるパーム由来の原材料や商品・容器包装やカタログ・オフィス用品などに使用される紙・パルプなど、原産国での人権・環境問題などが懸念される原材料について、持続可能性に配慮された認証を受けた原材料または再生材の調達に取り組みます。

商品の容器包装や輸送用の外装箱、パンフレット、コピー用品などのオフィス用品の紙・パルプについて、FSC®認証紙などの第三者認証紙の調達を推進しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

当社グループは、企業を取り巻く多様な経営リスクを未然に防止するとともに、万一の被害を最小限に抑えるためにリスクマネジメントをおこないます。近年はサステナビリティに関する時代からの要請の高まりにより、企業を取り巻く経営リスクはさらに増大しています。当社グループではそうしたリスクに対して、適切に管理することにより自社の持続的な成長と企業価値の向上を実現します。

当社グループでは、こうした経営に影響をおよぼすリスクを明確にし、適切な対処および管理をおこなうためにリスクマネジメント体制を整備します。

リスクマネジメントの体制 | リスクマネジメント体制については、Webサイトをご覧ください。 Web

景品表示法にもとづく措置命令について

経緯

当社は、2024年4月に消費者庁から景品表示法にもとづく措置命令を受けました。この件により、ステークホルダーの皆様に多大なるご迷惑・ご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。私たちはこの問題を極めて重大に受け止め、真因の究明と再発防止に努めています。

当社グループが販売していた製品「MoriLabo（モリラボ）」シリーズの4つの製品において、パッケージ上で表示された「花粉を香りでガード」などの表示について、当社グループが提出した根拠となる資料が、合理的な根拠を示すものとは認められず、優良誤認があったと判断されました。

再発防止のための措置

今回の措置命令を受け、リスク管理委員会のもとに「特別部会」を設置しました。この部会では、商品開発当時の事実をヒアリングし、問題点を洗い出し、今後の表示確認における再発防止のための措置を検討しました。具体的な策は以下のとおりです。

具体的な再発防止策について

◉景品表示法の考え方の周知・啓発　当社グループの役員や従業員に対して、措置命令を受けた事実を周知するため、措置命令が発令された当日に、社長が全社に向けてメッセージを発信し、真摯な反省の姿勢を示し、再発防止に努めることを従業員に伝えました。また、毎月実施する全体朝礼でも、再発防止に向けて業務を正しく遂行するようにメッセージを発信し、商品の表示業務に直接関与しない従業員に対しても、再発防止策を理解するよう意識づけをおこなっています。さらに、弁護士を講師として景品表示法の勉強会を実施し、今後は表示に関わる部署の従業員を中心に定期的な研修をおこなっていく予定です。

◉表示に関する権限と役割の明確化　法令遵守の方針を改めて明確化したうえで、表示等 管理規程を見直し、表示の根拠となる情報の確認方法を変え、表示の作成者と表示の責任者を別々の担当者が務めることとしました。

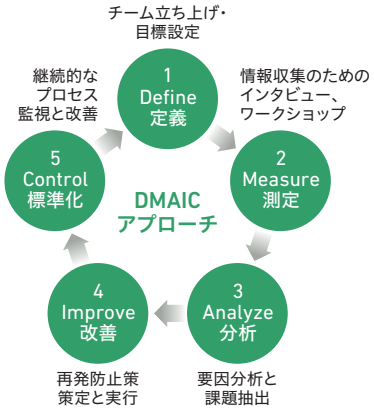
◉「品質統括本部の新設」　2024年4月から組織を改定し、新設した品質統括本部にて、表示の妥当性の確認も実施します。これにより、お客様からいっそう信頼される製品・サービスの提供を図り、品質管理の強化をおこなっていきます。

◉「DX化の加速」　表示に関する情報の共有や表示などの根拠情報の事後的な確認に必要な措置については、DX化を進めることとしました。表示作成者への問い合わせを必要とせず、すべての担当者がアクセス可能なデータの保管場所を設けることで、効率的な情報共有と根拠情報の確認を実現します。

表示はお客様との約束

今回のインシデントの要因分析および再発防止策の策定と実行において、シックス・シグマの手法を活用しました。この手法を通じてプロセスの改善をおこないました。措置命令を受けた中で、多くのお客様の声を聴き、改めて感じたことは、「表示内容がお客様との約束である」ということです。商品のパッケージやWebサイトに記載されている情報は、お客様との約束事であり、私たちはこれを厳守していきます。私たちはサステナビリティ経営に取り組み、ガバナンス経営を強化して、今後の活動において信頼回復に努めていきます。

再発防止策立案へのアプローチ



社外取締役対談

新たな経営体制下で時代の変化に対応し、しっかりと結果を出していく

――現在の取締役会の雰囲気はどのような感じでしょうか。

前田　当社の取締役会は、発言も多く活発で、時に意見が割れることもあるくらい本音での議論ができています。

野田　新体制以前の議論では、創業家で大株主の方が経営者だったこともあり、その方たちに頼る一面もあったように思えます。今は、そうした甘えが全くありません。

岩田　社外取締役に求められる役割は、ブレーキだけでなくて、執行側が遠慮せずにアクセルを踏めるようにサポートすることも重要だと考えます。速く走るためには強いブレーキが要る。そうした役割を果たしていきたいと思います。

――当社の経営上の課題についてどのように認識されていますか。

前田　本業をいかに磨き上げることができるかが非常に重要だと思います。本業にプラスして、将来の成長のための布石を1つ、2つ、確実に打っていくことも必要ですが、そうした将来の布石となる事業の原資を出すのは本業です。やはり本業が勢いをなくすと黄色信号がともりかねません。

岩田　経営の意思決定や実行力について、私からは、合意性を重視しているように見えます。その分、会社の意思決定・実行スピードが遅くなっていることが懸念されます。10年後のありたい姿や中期経営計画など、大きな方針を打ち立て、そこに向かって早く実行し成果をあげていくことが執行の責任です。権限と責任を明確化し、リーダーシップを発揮する形で、当社を変革していく必要があります。取締役会では、私たち社外取締役は言いたいことを発言することができています。一方で、執行役会での議論の中身が見えません。執行役会でもスピーディな意思決定や実行がなされているのか、モニタリングの必要性を感じています。

野田　前社長も以前から、「自分で考えてやり切るところが足りない」「やり遂げてほしい」と指摘されていましたが、そこがまだできていないように思います。いつ、誰が、何をやるのか。そうしたPDCAを回していくことの重要性や覚悟を一人ひとりが持ち、やるべきことを最後までやり遂げる。そうした企業風土をつくっていく必要性を感じます。

――今回、パーパスが策定されました。率直にどのような印象をお持ちですか。

前田　私はとても良いなと思っています。お客様目線のメッセージでもあり、もっとアピールしても良いのではないかと思っています。

岩田　正直に私の個人的な感想を言うと、私自身はもっと、当社はこうしたい、という強い意志や決意を表現するパーパスが好きです。もう少し、社員がこのパーパスをもとに何をすればよいのかがわかるような内容が良かったので

はないかとも思っています。ただ、今回のパーパスは皆さんで積み上げて議論をして策定されているプロセスも踏んでいますし、皆さんが納得なさっていると思いますので、その結論には同意しています。

野田　そうですね。皆さんで決めた、というプロセスがとても大切だと思いますので、そこは重視したいと思います。

――中期経営計画についての評価はいかがでしょうか。

野田　まず、中期経営計画を初めて外部に公表したこと、そしてそれが経営体制の変わったタイミングでできたことは、何よりも重要だったと思います。

前田　策定するまで、結構時間がかかりましたが、逆に時間をかけたことで、議論もきちんと詰められ、共通認識のうえで次なるステップを踏み出すというエネルギーが、この中期経営計画に詰まったのではないかと思います。その中で、やはり重要なのは、もう一段、利益志向の会社に生まれ変わるということです。経営資源をどう配分するかも経営の大きなテーマになってくると思いますし、場合によっては、低収益の事業をやめる勇気・判断も、今後していくことが大事になります。中期経営計画をつくって終わりとなることがないよう、厳しく見ていきたいと思います。

岩田　おっしゃるとおりです。10年後のエステーを考えたら、3年後は相当変わっていなければいけません。10年後の世の中は、劇的に変わってきているでしょうし、その中で生き残るには、今から相当な変革が必要です。今回の中期経営計画の大事なポイントは、そうした中長期に向けたラフスケッチを描けた点ではないでしょうか。日用品メーカーの枠を飛び出してウェルネスの領域までひろがっていくという決意は、とても良いと思っています。私たちとしては、当社が今、何をしなければいけないのか、このラフスケッチを中心に、しっかりとガバナンスを効かせていくことが重要だと考えます。

――中期経営計画では、経営基盤の強化を図ることも掲げています。当社のDXについての現状や課題について、どうお考えですか。

岩田　テクノロジーの進化が著しい中で、毎日同じことを繰り返していては生き残ることはできません。当社でも、DXに関して、現時点ではまだ十分に議論できていないと感じています。新しいお客様とのコミュニケーションのあり方や、社員の生産性、会社としての業務の効率性をどう上げていくのか。そういう点でDXは非常に重要なテーマであり、もっと先読みをしてDXをどう実践していくかの議論を深めていく必要があると思います。

野田　DXについては、執行役会レベルでは議論をされているようですが、私は、取締役会で一度きっちり議論をしたいと提言したところです。DXなしに、今後のさらに踏み込んだ計画は立てられないと考えており、議論をよりいっそう深めていく必要性を感じています。

――人材育成などの人的資本に対する取り組みはどのように評価していますか。

前田　エステーの哲学は不変です。人材をつくっていくにはエステーの哲学をトップから語っていくことが大事で、人事戦略は10年先を考えるべきです。特に出生率が低くなる中で、どうやっていい人材に入ってもらえるか。さらに将来に向けて指名委員会で議論を始めています。

野田　人的資本についての議論も、十分とは感じていません。ただ、岩田取締役を中心とした「次世代変革プログラムNEXT」の取り組みは、なかなか他社にはない素晴らしい取り組みだと評価しています。若手中堅社員が新規事業に参加し、時間をともにしながら討論して新たなものを生み出すプロセスを経験するというのは、非常に貴重な経験だと思います。

岩田　「NEXT」はすでに2期終了しました。その大きなテーマは「Out of box!」です。会社の枠にはめられてしまうと、会社の枠の中でしか発想できない人材になりかねません。そうならないために、エステーという箱（Box）から飛び出して、広い視野で物事を見て判断できる、そうした若手中堅を育成したいという思いで始めました。昨年は提携先の韓国企業に視察に行き、エステーという箱以外の組織からの刺激が得られました。また同時に、若手中堅社員が社内の組織という小さな箱を飛び出し、これまで知らなかった営業現場や研究所の取り組みを知ったことも大きかったように思います。NEXTに選抜された若手中堅社員が生き生きと話し合う姿に、私は彼らの変化と将来への期待を感じています。

――ダイバーシティ、DE&Iについては、ご意見はありますか。

野田　指名委員会では、女性管理職の育成はひとつの課題だと考えており、女性候補の方々を、男性候補と同じようにプールして、社外取締役との面談の機会をつくるなどの取り組みを進めています。今の取締役会を見ても、2人の女性取締役がいらっしゃらなくなったことで、エステーがダイバーシティから後退したと見られるようなことがあってはならないと思っています。当社のDE&Iへの姿勢や取り組みを社内外にしっかりと示していく必要があります。例えば前田取締

役は、個別に一人ひとりの女性の育成に向き合ったというお話も伺いました。そうしたことも非常に参考になります。女性活躍推進を真の意味で進めていくためには、採用、働き方改革や教育・研修のほか、一番重要なのは評価です。何を評価の軸とするのか。長時間労働が相変わらず評価されているのであれば、ダイバーシティは進みませんので、しっかり評価の仕方を考えていくことが重要だと思います。

岩田　当社は、女性の方々向けの商品を中心に開発し販売しているわけですから、女性が当たり前に執行役や管理職として活躍している、そういう状況を早期につくる必要があります。とにかくチャレンジしやすい環境をつくるとか、管理職候補人材として、成長を見守っていることを示すとか、女性社員のメンタル面でのサポートも含め、双方向でつながれることを女性社員の方々に伝えていきたいと思っています。今後、そうした取り組みを実施していく予定です。また会社の体制としては、5年以内に女性管理職比率30%以上を着実に達成しなければいけないと思います。

――当社は4月に消費者庁からの措置命令を受けました。その後の対応も含め、当社のコンプライアンスやリスクマネジメントの在り方についてご意見を聞かせてください。

野田　この問題は、全社一丸となって取り組んでいかなければいけない重大問題だと認識しています。監査委員会としても、本件について、一体となって取り組んでいくという覚悟で進めています。とにかくまずは、真因分析を徹底的にやっていただきたいと、執行側に依頼しています。当社は「カスタマーファースト」という非常に良い言葉を謳っていますし、また社是にある「誠実」という言葉をとても大切にしてきました。ですから、あらゆるときに立ち止まって、この言葉を活かしながら、確認して進めていただきたいと強く思っています。

――当社のサステナビリティの取り組みについては、どのような印象でしょうか。

前田　当社は圧倒的に樹脂を使う企業なので、環境や自然への配慮は特に考えていくべき課題です。まさに地球は待ってくれない。またサステナビリティの戦略を考えるためには、意識改革と実行力が必要になります。他社の動きに付いていくのではなく、エステーがフロントランナーになっていくことで、当社に対する共感が高まり、お客様も強い信頼を寄せてくださるのではないでしょうか。

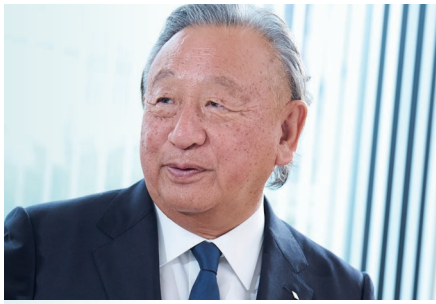
野田　サステナビリティの取り組みについては、会社全体としての大きな動きにはなっていない印象です。なぜこうした取り組みをやらなければならないのか、という最も重要な意識づけの部分で、経営陣も含めた社員一人ひとりがまだ十分理解できていないと、大きな課題感を抱いています。サステナビリティの問題は、会社の存続がかかる非常に重大なテーマです。中期経営計画の中でも触れられてはいますが、もっと深い議論をし、もっと経営の前面に出していく必要があると認識しています。消費者庁からの措置命令を受け、これを良い機会と捉え、商品開発プロセスの中で、サステナブルかどうかという検査項目を拡充するだけでも随分と取り組み方が変わってくるように思います。

――最後に、当資本政策について、ご意見をお聞かせください。

前田　この2年、足かけ3年の中で大きな流れがあったと思います。どうしても越えなければならなかった創業家の会社という姿から卒業し、真のパブリックカンパニーとして21世紀を駆け抜けていく、そうしたガバナンス体制の土台が整いました。大株主からの脱却に加え、シャルダンの合併を通じて、当社のコーポレートガバナンスには大きな変化が生まれています。もっともコーポレートガバナンスというのは、そうした体制を構築できれば終わりというものではなく、実効力が発揮されていかなければなりません。これまで我々も責任重大な、相当の意思決定をしてきましたが、今後さらに、きちんとした会社運営ができるよう、よりいっそう努力していかないといけないという思いです。

岩田　創業家の皆さんの意思や、初代の創業者・鈴木誠一さんが、やはり真のパブリックカンパニーであるべきだ、と発言されている中で、前会長の鈴木喬さんも創業者の意思を尊重し自ら退かれ、かつ資本についても解消するというご決断をいただきました。私たちはまず、そうした決断をされた創業家の皆さんと株主に対する感謝と尊敬の念を忘れてはいけないと思います。

まさに資本と経営が分離され、新しい形のエステーが始まるという中で、監督側の責任と執行側の責任として、しっかりと期待される結果を出さなければいけない、そうした重要な責務があります。また新しい経営体制になったことで、時代や環境変化への対応力や、それに伴う業績も、良くなったと言われるような結果を出す責任を、強く感じています。



コーポレートガバナンスの概要

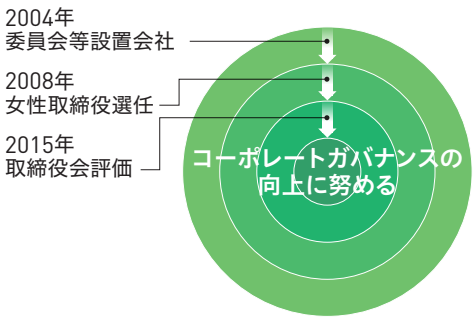
コーポレートガバナンスの考え方

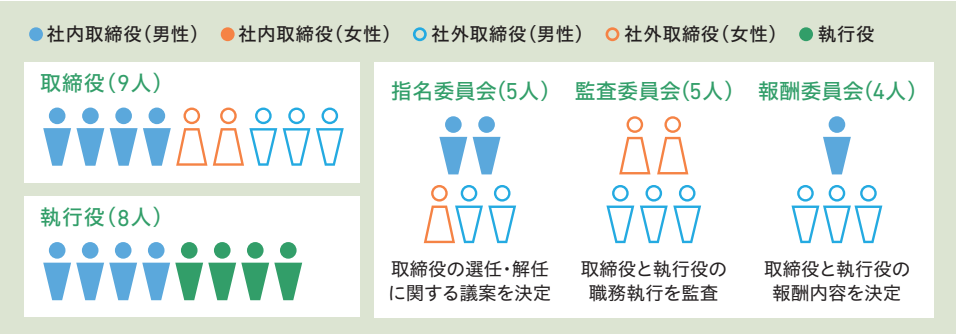
当社グループは、社是「誠実」のもと、企業と社会の持続的な相乗発展の実現をとおして企業価値の向上・株主価値の増大を図ります。株主の方々の権利を尊重し、経営の公正性・透明性を確保していくこと、および、ステークホルダーの皆様と協働して、環境・社会の持続可能な発展と中長期的な企業価値の創造を図ることが重要と考えており、こうした持続的な相乗発展の仕組みづくりとして、コーポレートガバナンスの向上に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス体制の変遷

2004年6月には、取締役会の監督機能を高め、経営の質の向上、迅速な意思決定、機動的な業務執行を強化するために、透明性・公正性の高い委員会等設置会社（現指名委員会等設置会社）に移行し、社外取締役を半数以上としました。2008年6月には、初めて女性取締役を選任し、2024年6月には女性取締役比率22%となりました。さらに、経営・マーケティング・会計・法務など多様な知識・経験・スキルを持った社外取締役を選任しています。2015年からは、さらなる実効性を高めるための取締役会評価も実施しています。

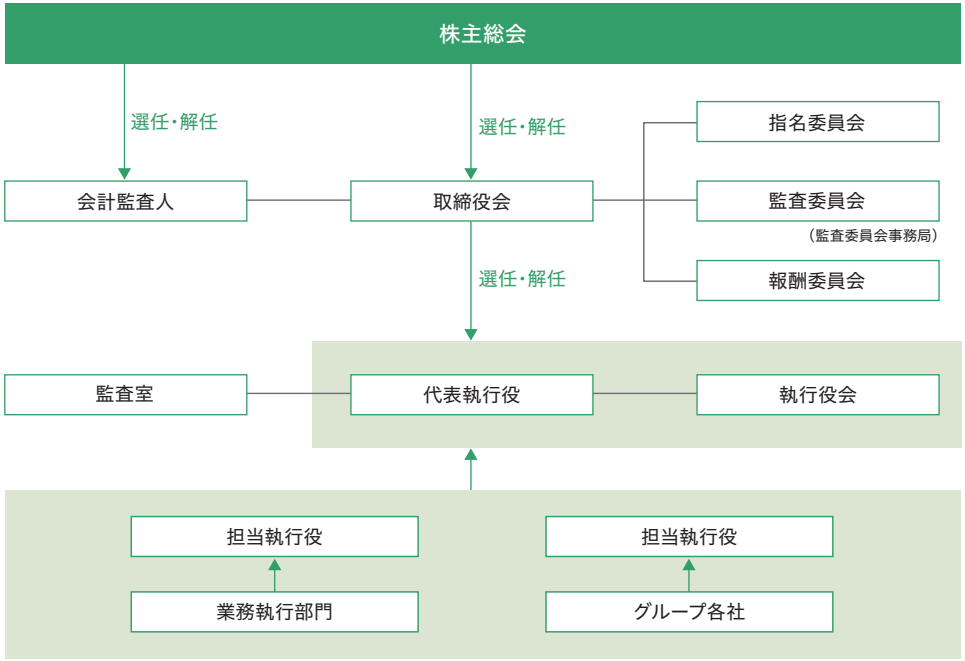
コーポレートガバナンス体制の変遷





（2024年6月18日現在）

コーポレートガバナンスの体制



◉取締役会　当社グループの取締役会は9人の取締役（内5人が独立社外取締役）によって構成され、会社法416条の定めに従い、経営の基本方針など経営の重要事項の決定と執行役の職務の分掌および指揮命令などに関する事項、および執行役などの職務の執行の監督などをおこなっています。

◉執行役会　取締役会で選任された8人の執行役が、取締役会により委任を受けた事項の決定をおこなうとともに、業務執行をおこなっています。原則、月2回「執行役会」を開催し、執行役相互の情報交換に努めるとともに、委任された事項のうち特に重要なものについて決定しています。

◉三委員会　指名委員会は株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容についての決議をおこないます。報酬委員会は取締役および執行役の報酬の決定に関する方針および基準を決定し、さらに毎年、取締役および執行役が受ける個人別の報酬内容を決定します。監査委員会は取締役および執行役の職務執行の監査をおこない、内部統制システムについての監視・検証、業務および財産の状況の確認などをおこなっています。

取締役会のスキルマトリックスと委員会構成

◎執行役兼務　●独立社外取締役　★委員長

氏名	地位・役割	在任年数	取締役の出席状況（2024年3月期）	委員会の構成員と委員会出席状況（2024年3月期）			専門スキル・領域							
				指名委員会	報酬委員会	監査委員会	経営戦略	イノベーション	サステナビリティ	マーケティング	グローバル経営	IT・デジタル	財務・会計	コンプライアンス・リスク管理
上月　洋	取締役会議長 ◎	1年0カ月	11/11回	6/6回			○			○				
西田 誠一	取締役 ◎	3年0カ月	13/13回				○		○					○
吉澤 浩一	取締役 ◎	10年0カ月	13/13回	6/6回	6/6回							○	○	
山本 一成	取締役 ◎	新任	–					○		○	○			
前田 新造	取締役（社外） ●	3年0カ月	13/13回	7/7回	6/6回	5/6回	○		○		○			
岩田 彰一郎	取締役（社外） ●	3年0カ月	13/13回	★ 7/7回	6/6回	6/6回	○	○		○		○		
野田 弘子	取締役（社外） ●	3年0カ月	13/13回	6/6回		★ 6/6回							○	○
和智 洋子	取締役（社外） ●	1年0カ月	11/11回			4/4回							○	○
宮永 雅好	取締役（社外） ●	1年0カ月	11/11回		★ 4/4回	4/4回	○		○				○	○

（2024年6月18日現在）

当社の経営幹部の選任基準

取締役候補者の選任基準：取締役会は、

◉社内取締役候補者について、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行することのできる知識および経験を有し、かつ十分な社会的信用を有する者を選任します。

◉社外取締役候補者については、監督機能を十分に発揮するため、法律・会計・財務・経営などの職業的専門家としての見識および経験がある者を選任します。

経営幹部候補者の選解任基準：

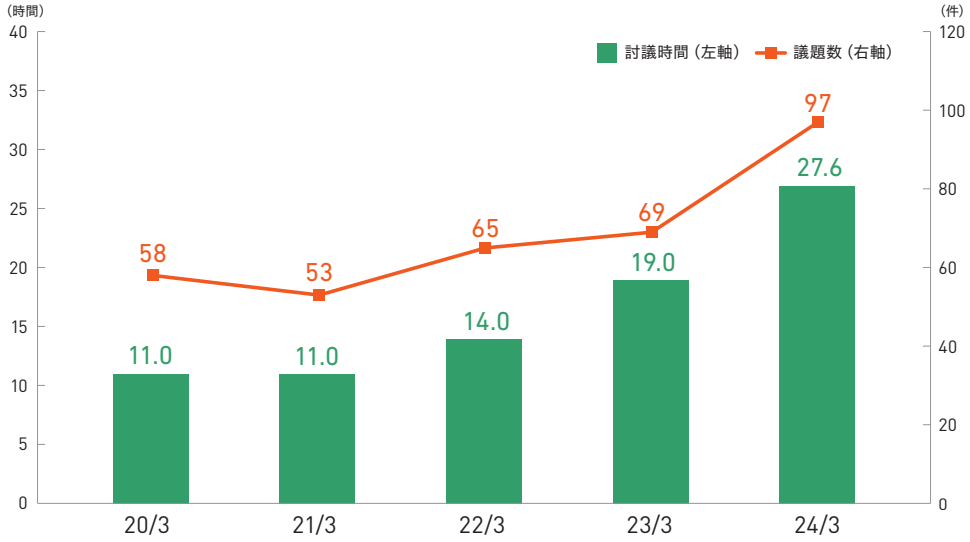
◉取締役会は、会社の業務全般について知識、見識、専門性、経営執行能力などを総合的に判断し、企業経営をおこなうにふさわしい人財を代表執行役に任命します。

◉代表執行役は、執行役候補について、会社の業務に精通しその職務を全うすることのできる者を提案します。

取締役会の概況

取締役会議案、討議時間数

当社グループは、2024年3月期より取締役会開催頻度を、四半期毎から毎月開催に変更し、取締役会実効性向上に取り組んできました。



※議題：決議および報告事項等の合計（書面決議は除く）

議題数 2023/3期合計 **69議題**
↓
議題数 2024/3期合計 **97議題**

2024/3期年間議題
97議題

+28議題

討議時間 2023/3期合計 **19.0時間**
↓
討議時間 2024/3期合計 **27.6時間**

2024/3期年間討議時間
27.6時間

+8.6時間

取締役会実効性評価について

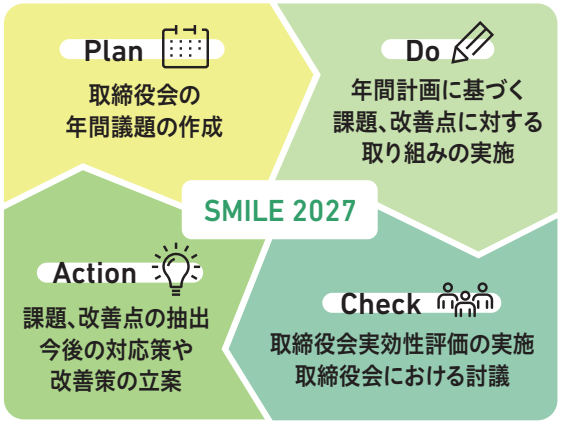
当社グループは、コーポレートガバナンス・コード原則4-11③に基づき、2015年より毎年取締役会の実効性評価を実施しています。

◉2023年3月期の取締役会評価結果の概要　当社グループは、2023年3月期の取締役会としての実効性に関して、各取締役の自己評価をベースに分析・評価を実施しました。その結果、取締役会としては概ね実効的に運営していると評価しています。しかしながら、運営面ではいくつかの課題が判明していることから、社外取締役との個別面談を実施し、課題を明確にしたうえでその解消を進めています。また、社会からの要請の強い、サステナビリティへの取り組みや、リスクマネジメント体制の強化についての議論を引き続きおこなうことで、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを進めていきます。

取締役会は、その職務の執行がガイドラインに沿って運用されているかについて、毎年分析・評価をおこない、その結果の概要を開示します。

◉2024年3月期の取締役会評価結果の概要　当社グループは、2024年3月期の取締役会としての実効性に関して、各取締役の自己評価をベースに分析・評価を実施しました。その結果、取締役会としては開催頻度が毎月開催となったこと、オープンで闊達な意見交換がなされるようになったことから、概ね実効的に運営していると評価しています。しかしながら、説明資料の量や説明時間と議論の時間のバランスには改善の余地があるなど、運営面ではいくつかの課題が判明していることから、取締役および社外取締役との個別面談を実施し、課題を明確にしたうえでその解消を進めていきます。

また、2024年5月に中期経営計画を開示し、その実行PDCAに関する報告・討議をおこなうとともに、中長期的な経営課題である「経営理念・パーパスの浸透」「サクセッションプラン」「ESG・サステナビリティ・リスクマネジメントの強化」についての議論を引き続きおこない、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを進めていきます。



指名委員会の取り組み

指名委員会 委員長
岩田 彰一郎

委員長メッセージ

指名委員会は、独立社外取締役過半数のメンバーで構成され、当社のガバナンス強化、経営の公正性・透明性の確保、後継者育成計画の立案、ダイバーシティ・インクルージョンを推進するため幹部社員の人財育成などの活動をおこなっています。

特に近年、社会からのガバナンス強化の要請、当社の持続的成長のために後継者育成が急務と認識しております。

ガバナンス強化の取り組みは、取締役会規程、指名委員会規程の見直しを実施しました。

公正性・透明性の確保の取り組みは、取締役選解任基準策定およびスキルマトリクスの見直しをおこない、指名のプロセス化をおこないました。指名委員会等設置会社は業務執行と監督機能を分離し、指名委員会が厳しい選任基準の上、スキルマトリックスに照らし合せ、株主総会に提案する取締役を選任することで、執行が思い切った舵取りができるように、アクセルとブレーキを利かせ、ガバナンス強化に取り組んでいます。同時に、監査委員会と連携し、執行役、取締役のモニタリングをおこない選任に相応しいかを評価しています。

後継者育成計画と多様な幹部社員の人財育成の取り組みは、次世代の取締役候補および執行役候補になり得る人財をプールするため、次世代経営幹部人財の要件策定や幹部社員の面談を計画的に実施し、人財の発掘をおこなう取り組みをおこなっています。

これからもお客様の期待に応えるため、執行と協力し、ガバナンス強化と企業価値向上に取り組んでまいります。

2024年3月期指名委員会

◉指名委員数　社外取締役3人、社内取締役2人
◉指名委員会開催数　7回

指名委員会の役割

◉取締役の選任および解任に関する基準ならびに社外取締役の独立性基準の決定
◉株主総会に提出する取締役の選任または解任に関する議案の内容の決定
◉当会社の代表執行役の選任および解職に関する基準の整備と当該基準に基づき、その選定候補者および解職候補者を審議し、取締役会への推薦
◉代表執行役に関する後継者計画のレビュー

主な取り組み：後継者となる次世代経営幹部の人財育成

指名委員会では、業績目標の達成や不測の事態、外部環境の変化に適切に対応できる強い経営幹部人財の育成が急務であり、企業の持続的な成長、企業価値を向上させることのできる「人財のダムづくり」を計画的に進めることが最重要テーマのひとつとしています。

そこで、次世代経営幹部人財の要件を定義し、ダイバーシティ・インクルージョンの実践、経営幹部を配置するポストおよび必要なスキルを洗い出し、次世代経営幹部人財の候補者選定、育成計画、選任プロセスを指名委員と執行側と連携し、今後、次世代経営幹部人財育成プログラムを立案し、時間をかけて計画的に進めていきます。

過去1年間の活動

指名委員会による具体的な検討内容は以下のとおりです。

- 定時株主総会における取締役選任議案の選任候補者選出についての決議
- 代表執行役社長候補者についての決議
- 指名委員会活動報告
- 指名委員会活動計画についての協議
- 現任取締役（社外・社内）の再任意向の確認方法について審議
- 社外、社内取締役候補者の選任要件について審議
- 次世代経営幹部の人財要件定義
- 執行役および経営幹部との面談実施

報酬委員会の取り組み

報酬委員会 委員長
宮永 雅好

委員長メッセージ

日本企業の経営者の報酬は世界的に低い水準といわれており、また過去30年以上日本の勤労者の賃金も抑制され、こうした人への経済的な分配の低さが長きにわたる日本経済のデフレ要因になってきたといっても過言ではありません。そこで企業の成長や価値創造に資する報酬体系が必要であり、役員報酬のそうした人的資本への適正な付加価値配賦が求められていると認識しています。

さて、現在の当社グループの取締役と執行役の報酬体系は、業績や株価との連動する部分がやや低い制度設計になっています。特に最近の日本の上場企業では、執行の役員報酬は株主との目線を重視する傾向が高まっており、業績だけでなく株価を含めた株主リターンと報酬の連動をいかに適切に設計するかは重要です。また、昨今ではESGに関連した非財務指標の評価と役員報酬を連動させる動きもみられるようになってきました。今後は、当社グループの中期経営計画の目標やマテリアリティを考慮しつつ具体的な評価指標についての見直しを含めた議論を進めてまいります。

2024年3月期報酬委員会

◉報酬委員数　社外取締役3人、社内取締役1人
◉報酬委員会開催数　6回

報酬委員会の役割

◉取締役および執行役の個別報酬の内容の決定に関する方針および算定基準の作成
◉取締役および執行役の個別報酬の内容（使用人兼務の場合は当該使用人の報酬等を含み、取締役または執行役が子会社から報酬等を受けることがある場合、当該報酬を含む）として、次に定める事項を決定する。
①確定金額：月例および年額：報酬額、決算期後の個人別の賞与額、退職慰労金額
②不確定金額：業績連動型報酬を定める場合にはその個人別の具体的な算定方法
③金銭以外のもの：個人別の具体的な内容（株価に連動する報酬を金銭以外のもので付与する場合）

役員報酬の決定の考え方

◉基本方針　取締役および執行役の報酬については、当社グループの企業価値向上に資するための報酬体系を原則としつつ、経営環境、業績、従業員に対する処遇との整合性などを考慮して適切な水準を定めることを基本としています。特に執行役については、適正な業績評価をおこなうことにより、当社グループの企業価値向上へのインセンティブとなる報酬であること、また、株主と利益を共有した中長期のインセンティブが組み込まれている報酬であることを方針としています。
◉取締役報酬　取締役の報酬は、その主な職務が監督機能であることから、各取締役の職務内容に応じて、相当と思われる金額を固定報酬として定めています。なお、原則として取締役への業績連動報酬および退職慰労金は支給しません。
◉執行役報酬　執行役の報酬は基本報酬と株式報酬とします。基本報酬は、職務の役割と責任に応じた基本報酬額をベースとし、各執行役の事業年度ごとの業績結果・貢献度などを勘案し、所定の評定手順に従って基本報酬額の－5%から＋15%までの範囲で算定した業績連動報酬を加算し、報酬委員会が決定します。中長期インセンティブとしての株式報酬は、執行役が株主と利益を共有し中長期の視点で株価や業績を意識した経営をおこなうことを目的に、報酬の一部を毎年の業績に連動したポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じた株式を交付することとしています。

過去1年間の活動内容

報酬委員会による具体的な検討内容は以下のとおりです。

- 個別取締役の月例報酬額および個別執行役の月例報酬額（固定報酬、業績連動報酬）と株式給付付与ポイントについての審議および決議
- 退任執行役に対する退任慰労金等および株式給付付与ポイントに関しての審議および決議
- 取締役・執行役報酬の見直しについての協議
- 社外取締役報酬改定の決議
- 取締役・執行役の非金銭的報酬（株式報酬）見直しについての検討と協議
- 新役位の報酬および昇任執行役の報酬についての決議

監査委員会の取り組み

監査委員会 委員長
野田 弘子

委員長メッセージ

監査委員会はエステーの持続可能な成長と株主価値の最大化のために、報告の信頼性確保、リスク管理、法令遵守のプロセスを監督するというまさにコーポレートガバナンスの中核を担っており、全員が社外取締役により構成されています。各委員による監査委員会での活発な議論に加え、会計監査人とのコミュニケーション、監査室からの報告の品質向上等に取組んでおります。また、今年度からは執行役とのコミュニケーションも回数、質ともに強化しました。加えて、昨年度から中長期的な企業価値向上のために、サステナビリティ会議が発足し、その下部組織としてリスク管理委員会、各委員会が再編成されました。監査委員会はサステナビリティ会議への監督を通してリスク管理体制の強化を目指します。

また「MoriLabo（モリラボ）」シリーズ製品への景品表示法にもとづく措置命令を受けて、リスク管理委員会の中に再発防止のための特別部会を設置しました。特別部会からは監査委員会への適時適切な報告、またそのフィードバックを通して徹底した再発防止を図っております。

2024年3月期監査委員会

◉監査委員数　社外取締役5人
◉監査委員会開催数　6回

監査委員会を支える体制

監査委員会を支える体制として、その組織と独立性に関する規程を定め、監査委員会の職務を補助すべき取締役1人を選定しています。また、監査委員会事務局を設け、監査委員会の職務を補助すべき使用人として、事務局には事務局長1人と事務局員若干名を配置し、監査委員会の職務を補助しています。

監査体制

監査委員会は定期的に開催され、監査委員会に対する報告に関する規程に定める事項について報告を受けるほか、執行役および使用人が月次報告書により監査委員会に対して報告をおこなっています。この内容には、グループ会社の状況も含まれています。

監査委員は監査室と連携し監査計画にもとづき、往査を実施しています。監査委員会は、執行役から毎月受け取る業務執行報告の閲覧や個別案件に対する調査指示、および監査室の実施する実地監査への同行などの活動によって監査を実施しています。

リスク管理委員会、人権コンプライアンス委員会、PL委員会などの重要会議には、監査委員会事務局員を出席させ、監査委員会に報告させることで、迅速に情報を把握するとともに執行側への助言などをおこなっています。

監査委員会における具体的な検討事項と取り組み

- 監査方針、監査項目、監査計画、業務分担
- 監査委員会の監査報告書
- 会計監査人の報酬の同意、会計監査人の監査の相当性および評価
- 社内監査計画方針および計画、監査実施報告および是正状況などの報告
- 内部統制システムの整備および運用状況
- 日本公認会計士協会「倫理規則」改正への対応
- 執行役に対する個別面談の実施

三様監査

会計監査人は監査委員会に対して、期初に監査および期中レビューの計画を報告し、四半期毎に監査あるいは監査経過を報告すると同時に意見交換を実施し、情報と問題点の共有を図っています。

監査委員会は、会計監査人に対して、日本監査役協会から公表されている「会計監査人の評価および選定基準策定に関する監査役等の実務指針」をもとに、評価項目7項目「監査法人の品質管理」「監査チーム」「監査報酬等」「監査役等とのコミュニケーション」「経営者等との関係」「グループ監査」「不正リスク」に基づき確認をおこなうとともに、監査委員会において現任の会計監査人の監査活動実績、監査計画および専門スタッフの陣容、監査報酬の適切性・妥当性を総合的に評価し、当該会計監査人の再任の適否についての判断をおこなっています。

代表執行役直轄の内部監査をおこなう監査室が策定する内部監査計画に関する情報交換を随時おこない、内部監査実施後は、内部監査報告書を監査委員会に提出するとともに、定期的に監査委員会に対して内部監査の実施状況や結果、指摘事項があった場合の是正状況を報告しています。

取締役・執行役一覧

取締役

上月　洋

取締役
指名委員
経営全般担当
代表執行役社長

所有する当社株式数：20,000株
取締役会等への出席状況（2023年度）
取締役会（11/11回）、指名委員会（6/6回）

【主な略歴】
1987年　当社入社
2002年　営業企画グループマネージャー
2004年　広島支店長
2009年　執行役 マーケティング部門担当
2012年　常務執行役 グローバルマーケティング部門担当
2021年　常務執行役 兼エステーPRO株式会社 代表取締役社長
2023年　取締役会議長 兼代表執行役社長 経営全般担当
2024年　取締役会議長 兼代表執行役社長 経営全般担当
　　兼戦略投資室担当 兼お客様相談室担当（現任）

西田 誠一

取締役
執行役副社長
CDO 兼企業価値創造本部担当

所有する当社株式数：1,000株
取締役会等への出席状況（2023年度）
取締役会（13/13回）

【主な略歴】
2021年　当社入社 執行役 経営管理部門担当
2021年　取締役 兼執行役 経営管理部門担当
2022年　取締役 兼常務執行役 企業価値創造部門担当
　　兼カスタマーファースト推進部門担当
　　兼新規事業開発担当 兼経営変革担当
2023年　取締役 兼専務執行役 経営統括本部管掌
　　兼企業価値創造本部担当 兼カスタマーファースト推進本部担当
　　兼新規事業開発室担当 兼経営変革担当
2023年　取締役 兼執行役副社長 兼CDO企業価値創造本部担当（現任）

吉澤 浩一

取締役
指名委員、報酬委員
常務執行役
経営統括本部管掌 兼関係会社担当

所有する当社株式数：16,500株
取締役会等への出席状況（2023年度）
取締役会（13/13回）、指名委員会（6/6回）
報酬委員会（6/6回）

【主な略歴】
1985年　当社入社
2007年　財務・総務グループマネージャー
2014年　執行役 経営戦略部門担当
　　兼 関係会社担当 兼経営企画グループマネージャー
2014年　取締役 兼執行役 経営戦略部門担当 兼関係会社担当
2018年　NSファーファ・ジャパン株式会社 社外取締役
2023年　取締役 兼常務執行役 経営統括本部担当 兼関係会社担当
2024年　取締役 兼常務執行役 経営統括本部管掌 兼関係会社担当（現任）

山本 一成

取締役
執行役
第2事業本部担当
兼マーケティング企画本部担当

所有する当社株式数：500株
取締役会等への出席状況（2023年度）
取締役会（-/-回）

【主な略歴】
2022年　当社入社 グローバルマーケティング部門
　　マーケティング企画グループマネージャー
2023年　マーケティング企画本部本部長 兼マーケティング企画部部長
2023年　執行役 国内事業本部担当
　　兼マーケティング企画本部担当 兼国内事業本部本部長
　　兼マーケティング企画本部本部長
2024年　取締役 兼執行役 第2事業本部担当
　　兼マーケティング企画本部担当 兼第2事業本部本部長
　　兼マーケティング企画本部本部長 兼第2事業本部かおり事業開発部部長（現任）

前田 新造

社外取締役
指名委員
報酬委員
監査委員

所有する当社株式数：—株
取締役会等への出席状況（2023年度）
取締役会（13/13回）、指名委員会（7/7回）
報酬委員会（6/6回）、監査委員会（5/6回）

【主な略歴】
1970年　株式会社資生堂入社
1996年　同マーケティング本部化粧品企画部長
1997年　同国際事業本部アジアパシフィック地域本部長 兼 資生堂アジアパシフィック株式会社取締役社長
2001年　同化粧品事業戦略本部推販部長
2003年　同取締役執行役員 経営企画室長
2005年　同代表取締役執行役員社長
2011年　同代表取締役 会長
2013年　同代表取締役 会長 兼執行役員社長
2014年　同代表取締役 会長 同相談役
2015年　ユアサ商事株式会社 社外取締役（現任）
2015年　株式会社東芝 社外取締役
2021年　当社社外取締役（現任）

岩田 彰一郎

社外取締役
指名委員
報酬委員
監査委員

所有する当社株式数：100株
取締役会等への出席状況（2023年度）
取締役会（13/13回）、指名委員会（7/7回）
報酬委員会（6/6回）、監査委員会（6/6回）

【主な略歴】
1973年　ライオン油脂株式会社（現ライオン株式会社）入社
1986年　プラス株式会社入社
1992年　同営業本部 アスクル事業推進室室長
1997年　アスクル株式会社 代表取締役社長
2000年　同代表取締役社長 兼最高経営責任者CEO
2006年　株式会社資生堂 社外取締役
2019年　株式会社フォース・マーケティングアンドマネージメント 代表取締役CEO（現任）
2020年　セーフィー株式会社 社外取締役（現任）
2021年　当社社外取締役（現任）

取締役

野田 弘子

社外取締役
指名委員
監査委員

所有する当社株式数：—株
取締役会等への出席状況（2023年度）
取締役会（13/13回）、指名委員会（6/6回）
監査委員会（6/6回）

【主な略歴】
1987年　港監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入社
1990年　公認会計士登録 野田公認会計士事務所代表（現任）
1992年　インドスエズ銀行（現クレディ・アグリコル・CIB）東京支店入社
2000年　カナダ・コマース銀行東京支店入社
2010年　プロビティコンサルティング株式会社 代表取締役（現任）
2014年　亜細亜大学大学院アジア国際経営戦略研究科 非常勤講師（現任）
2019年　三井海洋開発株式会社 社外取締役
2019年　岡部株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）
2021年　当社社外取締役（現任）
2022年　蝶理株式会社 社外取締役（現任）
2023年　フロンティア・マネジメント株式会社 社外監査役

宮永 雅好

社外取締役
監査委員
報酬委員

所有する当社株式数：—株
取締役会等への出席状況（2023年度）
取締役会（11/11回）、監査委員会（4/4回）
報酬委員会（4/4回）

【主な略歴】
1981年　株式会社日本債券信用銀行（現株式会社あおぞら銀行）入行
1991年　Nippon Credit Gartmore Ltd.（UK）出向
1995年　株式会社シュローダー・インベストメント・マネージメント
（現シュローダー・インベストメント・マネジメント株式会社）入社
2000年　同取締役
2001年　プルデンシャル・アセット・マネジメント・ジャパン株式会社（現PGIMジャパン株式会社）入社
株式担当チーフ・インベストメント・オフィサー（最高運用責任者）
2003年　アイ・アール・ビー株式会社（現株式 会社ファルコン・コンサルティング）入社 共同代表パートナー
2011年　同代表取締役
2017年　株式会社ファルコン・コンサルティング 取締役（現任）
東京理科大学大学院イノベーション研究科（現経営学研究科）教授
2017年　株式会社ユニバーサルエンターテインメント 社外取締役（現任）
2023年　中央大学ビジネススクール特任教授（現任）
2023年　当社社外取締役（現任）

和智 洋子

社外取締役
監査委員

所有する当社株式数：—株
取締役会等への出席状況（2023年度）
取締役会（11/11回）、監査委員会（4/4回）

【主な略歴】
1989年　弁護士登録 梶谷綜合法律事務所入所
2006年　東京家庭裁判所 家事調停委員（現任）
2015年　ニチアス株式会社 社外監査役
2016年　大塚ホールディングス株式会社 社外監査役
2019年　梶谷綜合法律事務所パートナー（現任）
2019年　東京家事調停協会 副会長
2019年　ニチアス株式会社 社外取締役（現任）
2023年　当社社外取締役（現任）

執行役

代表執行役社長　上月　洋
経営全般担当 兼戦略投資室担当
兼お客様相談室担当

執行役副社長 兼CDO　西田 誠一
企業価値創造本部担当

常務執行役　吉澤 浩一
経営統括本部管掌 兼関係会社担当

執行役　橋本 成明
経営統括本部担当 兼経営統括本部 本部長

執行役　内藤 英紀
製造本部担当 兼品質統括本部担当

執行役　前田 陽介
第1事業本部担当 兼R&D本部担当

執行役　山本 一成
第2事業本部担当 兼マーケティング企画本部担当
兼海外事業本部担当 兼第2事業本部 本部長
兼マーケティング企画本部 本部長
兼第2事業本部 かおり事業開発部 部長

執行役　高山 幸宏
営業本部担当 兼営業本部 本部長

11カ年の財務情報

決算期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
会計年度(百万円)											
売上高 ※1・2・3	46,992	48,263	48,351	45,957	48,626	47,782	47,545	49,673	45,469	45,576	44,472
営業利益	2,131	1,812	2,341	2,854	3,480	2,839	3,374	3,945	3,250	2,416	1,341
経常利益	1,496	1,597	1,724	2,902	3,469	2,722	3,344	3,737	3,481	2,730	1,930
親会社株主に帰属する当期純利益	1,233	892	912	1,817	2,409	1,803	2,261	2,525	1,109	1,828	1,274
研究開発費	563	512	536	610	596	642	724	790	851	774	927
設備投資額	942	1,485	1,757	608	1,821	3,060	3,136	1,335	2,695	840	952
減価償却費	894	844	1,128	996	969	1,108	1,389	1,349	1,196	1,407	1,284
広告宣伝費	2,677	2,856	2,741	2,618	2,895	2,820	2,649	2,559	2,605	2,598	2,319
フリー・キャッシュ・フロー ※4	2,624	369	1,856	4,528	834	-118	-46	2,859	996	3,119	662
会計年度末(百万円)											
総資産	32,370	33,785	34,924	38,458	42,112	41,976	43,275	46,816	44,402	46,116	44,760
純資産	21,086	22,600	23,495	25,812	29,021	29,223	30,135	32,632	31,847	32,961	33,800
発行済株式数(千株) ※5	21,852	21,850	21,699	21,876	22,062	22,112	22,152	22,205	22,227	22,240	22,287
財務指標(%)											
売上高営業利益率	4.5	3.8	4.8	6.2	7.2	5.9	7.1	7.9	7.1	5.3	3.0
総資産経常利益率:ROA ※6	4.8	4.8	5.0	8.0	8.7	6.5	7.8	8.3	7.6	5.9	4.2
自己資本当期純利益率:ROE ※7	6.1	4.2	4.1	7.6	9.0	6.3	7.8	8.2	3.5	5.7	3.9
自己資本比率 ※8	63.2	64.8	65.2	65.3	66.8	68.2	68.5	68.5	70.4	70.2	74.1
1株当たり情報(円)											
当期純利益:EPS ※9	56.74	40.83	42.01	83.57	109.58	81.66	102.19	113.90	49.91	82.22	57.23
純資産:BPS ※10	936.06	1,001.84	1,049.58	1,148.41	1,285.01	1,295.38	1,337.42	1,445.14	1,407.03	1,456.38	1,487.83
キャッシュ・フロー ※11	92.52	75.49	88.71	122.33	146.94	126.62	158.74	168.51	100.26	140.69	111.26
配当金:DPS	22.00	22.00	22.00	24.00	31.00	36.00	36.00	37.00	38.00	40.00	42.00
配当性向(%) ※12	38.8	53.9	52.4	28.7	28.3	44.1	35.2	32.5	76.1	48.6	73.4
株価 ※13	999	1,021	1,114	1,809	2,286	1,892	1,601	1,955	1,527	1,563	1,546

※1 2017/3期以降は会計方針を変更
※2 2019/3期以降は会計基準変更に伴い、2018/3期以降は新会計基準を適用
※3 2022/3期以降は会計基準を変更
※4 フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋ 投資活動によるキャッシュ・フロー
※5 発行済株式数は自己株式を除く
※6 総資産経常利益率(ROA) = 経常利益÷総資産(期首・期末平均)×100
※7 自己資本当期純利益率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首・期末平均)×100
※8 自己資本比率 = 自己資本(期末)÷総資産(期末)×100
※9 1株当たり当期純利益(EPS) = 親会社株主に帰属する当期純利益÷ 発行済株式数(期平)
※10 1株当たり純資産(BPS) = 純資産÷発行済株式数(期末)
※11 1株当たりキャッシュ・フロー = (親会社株主に帰属する当期純利益＋減価償却費)÷発行済株式数
※12 配当性向 = 1株当たり配当金÷1株当たり当期純利益×100(連結ベースにて算出)
※13 株価は3月期末の終値

5カ年の非財務情報

決算期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
環境					
CO_2排出量※2	4,038	3,863	2,891	3,055	1,497
Scope1 (t-CO_2)	972	956	978	959	912
Scope2 (t-CO_2)	3,066	2,907	1,913	2,096	585
廃棄物総排出量(t)※3	1,329	1,183	1,432	1,362	1,556
水使用量(m^3)※3	44,269	45,378	45,054	49,137	47,741
PRTR対象化学物質排出量(t)※3	9.3	8.5	2.3	1.6	1.3
PRTR対象化学物質移動量(t)※3	2.0	3.2	1.3	1.2	1.4
社会					
従業員数:連結(人)※4	1,032	997	953	859	827
従業員数:グループ国内(人)	767	773	757	750	752
正規社員数(人)	572	584	570	562	556
うち女性(人)	199	211	209	218	230
非正規雇用(人)※5	195	189	187	188	196
うち女性(人)	151	145	138	124	124
平均年齢(歳)※6	42.1	42.6	43.1	42.8	42.3
うち男性(人)	45.0	45.8	45.9	45.7	45.3
うち女性(人)	36.3	36.8	38.0	38.0	38.0
平均給与(千円)	6,672	7,015	6,881	6,759	7,055
1人当たり年間総実労働時間(h)※7	1,691	1,743	1,744	1,716	1,690
年次有給休暇取得率(%)※8 ※9	60.8	53.9	59.6	60.0	73.4
女性管理職比率(%)	10.9	10.2	11.5	15.1	17.7
育児休業取得者数(人)※9	7	11	10	12	8
男性(人)	1	1	3	4	2
女性(人)	6	10	7	8	6

決算期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
社会					
育児休業復帰後定着率(%)	100	91	100	100	100
男性育児休業取得日数(平均)(日)	225	8	25	42.3	30.5
男性育児休業取得日数(最長)(日)	225	8	60	87	33
中途採用比率(%)	20.7	10.0	36.4	37.1	51.2
うち女性(人)	1	1	2	4	10
うち外国籍(人)	0	0	0	0	2
うち管理職(人)	0	0	6	9	9
障がい者雇用数(人)	14	15	13	14	14
NEXT参加者数(人)	—	—	—	20	22
有効特許件数(件)※10	231	239	252	265	264
企業好感度ランキング(位) ※11 ※4	180	132	152	125	162
ガバナンス					
独立社外取締役比率(%)※4	55.6	50.0	50.0	50.0	55.6
女性取締役比率(%)※4	33.3	37.5	30.0	40.0	33.3

※1　対象組織は注釈のものを除き、エステーグループ(国内)
※2　CO_2総排出量はScope1、Scope2の合計
※3　数値は四捨五入
※4　対象組織はエステー(連結)
※5　非正規雇用は契約社員および嘱託社員の合計
※6　対象組織はエステー単体
※7　1人当たり年間総実労働時間は正規社員の労働時間
※8　年次有給休暇取得率は正規社員の有給休暇取得率
※9　対象組織は、エステーマイコール(株)を除くエステーグループ(国内)
※10　有効特許:公開された特許出願および特許権のうち権利が消滅していないもの。年度期間は1～12月
※11　企業好感度ランキングは、日経新聞社「日経企業イメージ調査」一般個人編。調査時期は前年の7月～11月

社外団体への賛同・参加・認定 (2024年9月30日現在)

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT　TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES　2024 健康経営優良法人 Health and productivity　エコシップマーク　エコレールマーク

株式情報 (2024年3月31日現在)

株式の状況

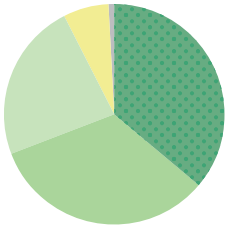
発行可能株式総数 …… 96,817,000株
発行済株式の総数 …… 23,000,000株
単元株式数 …… 100株
株主数 …… 24,007名

大株主

株主名	持株数(千株)	持株割合(%)
株式会社シャルダン	5,587	24.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,654	7.4
日本生命保険相互会社	1,336	5.9
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	884	3.9
鈴木 喬	665	3.0
フマキラー株式会社	541	2.4
鈴木 貴子	538	2.4
株式会社三菱UFJ銀行	524	2.3
鈴木 幹一	500	2.2
有限会社鈴木幹一商店	433	1.9

※1 当社は、自己株式を489千株保有していますが、上記大株主から除外しています
※2 持株比率は、自己株式を控除して計算しています
※3 持株比率は、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が所有する223千株を含めて計算しています。223千株の内訳は、執行役向け株式給付信託(BBT)が103千株、従業員向け株式給付信託(J-ESOP)が120千株です

所有者別株式分布状況



	千株	(%)
個人・その他	8,655	(37.6)
その他国内法人	7,628	(33.2)
金融機関	5,259	(22.9)
外国法人等	1,169	(5.1)
証券会社	287	(1.2)

会社情報

会社概要 (2024年3月31日現在)

社名 …… エステー株式会社(英文社名:S.T. CORPORATION)
本社所在地 …… 〒161-8540 東京都新宿区下落合1-4-10
TEL …… 03(3367)6111(代)
設立 …… 1948年8月31日
決算期 …… 3月31日
従業員 …… 連結 827人／単体 438人(パートタイマー・嘱託を除く)
上場証券取引所 …… 東京証券取引所 プライム市場

関係会社 (2024年9月30日現在)

連結子会社
- エステーPRO(株)
- エステービジネスサポート(株)
- エステーマイコール(株)
- S.T.(タイランド)
- ファミリーグローブ(台湾)
- エステーコリアコーポレーション(韓国)
- シャルダン(タイランド)

非連結子会社
- 日本かおり研究所(株)
- (株)コードミー

持分法適用会社
- 愛敬S.T.(韓国)
- NSファーファ・ジャパン(株)