

新体制方針説明会（要旨）

開催日：2023年10月4日（水）

スピーカー：代表執行役社長 上月洋

はじめに

◆本説明会の位置づけについて

- ・本日は中長期戦略の方向性を説明する。
- ・具体的な戦略・施策・数値計画は、来春中期経営計画として開示する。

◆新体制移行までの経緯と100日プロジェクト

- ・これまで創業家によるオーナーシップ経営が続いていた。
 - ・6月20日をもって創業家以外の経営執行体制に移行。これは当社の歴史上大きな転換点である。そこから100日間が経過したが、その間、現状の課題認識と更なる企業価値の向上を目指し、新たな成長プランを策定する「100日プランプロジェクト」を発足し活動してきた。
-

課題認識と中長期戦略

- ・まず、中期経営計画の対象期間は3か年とする。
- ・それを考えるうえで2030年の環境認識とそこから考えるリスクとチャンスを基に、中長期戦略を策定し、そこから24年よりスタートする中期経営計画に落とし込む手順を取っている。

◆2030年の世界

地球温暖化によるサーキュラーエコノミーの加速、規制強化、環境志向や健康志向が更に高まると考えている。

◆チャンスとリスク

チャンスとしては、グローバルへの展開やB2Bに好機があり、またDXの活用で新たなビジネスモデル創出が必要と考えている。リスクとしては、人口減に伴う国内既存事業の縮小の可能性や気候変動による業績への影響が考えられる。これらを踏まえ、中長期戦略を組み立てた。

◆課題認識

・これまでの創業家の強いリーダーシップへの甘えや、成長領域へのリソース配分の不十分さ、財務戦略や環境対応への遅れを課題として認識している。また、近年チャレンジする風土が不足している。

新体制方針説明会（要旨）

100 日プロジェクトと 3 つの変革テーマ

こうした課題を踏まえ、企業価値をどう高めていくかという議論の下、12 のプロジェクトを進めており、その中から 3 つの変革テーマを導き出した。

1. お客様理解・社会共生に基づくスピード経営
2. 事業ポートフォリオ戦略×組織活性化
3. 全社一丸×やりきるチカラ

◆お客様理解・社会共生に基づくスピード経営

- ・お客様を徹底的に理解して、エステーらしいユニークで新しい価値をもった商品・サービスを提供していく。
- ・ESG 戦略と事業の共生では、組織のビジョン、ミッション、目標に ESG の要素を明確に取り入れ、事業戦略の中核に組み込む。

◆事業ポートフォリオ戦略×組織活性化

- ・メリハリのある事業戦略として、これまでの総花的な戦略から、注力する事業を明確にしていく。
- ・スピード経営を実現するため、権限委譲を行い、人事制度の抜本的改革を実行する。若手・シニア等の活用についても既に着手をしており、24 年の中期経営計画スタートを待たずに、人事制度も変えていく。

◆全社一丸×やりきるチカラ

- ・情報インフラを整備し経営情報を共有化することで、業務効率を上げる。
- ・PDCA マネジメントを強化し、やり切る（計画を達成する）チカラをつけていく。
- ・世の中に向けて新しいエステーの意志を中期経営計画を通して示していく。開示をしてこなかったことで社内にも浸透せず、結果やりきるチカラが足りなかった。社内外に対して開示することでもっと向き合っていく。

どのように変えるのか？

◆経営指標

- ・資本コストや資本収益性を意識した経営を実践するために、これまでの「売上高営業利益率」から「ROE」に転換する。

◆資本効率向上

- ・成長事業を支える経営基盤を作るために、商品・生産設備・固定費など聖域なき資産のスリム化を行う。
- ・成長に向けての投資配分を明確にしていく。例えば、研究開発投資、人的資本投資、省人化・自動

新体制方針説明会（要旨）

化など生産性向上のための設備投資、M&A などである。

- ・M&A を含めた成長投資を積極的に行う。
- ・安定的な配当を継続していく。

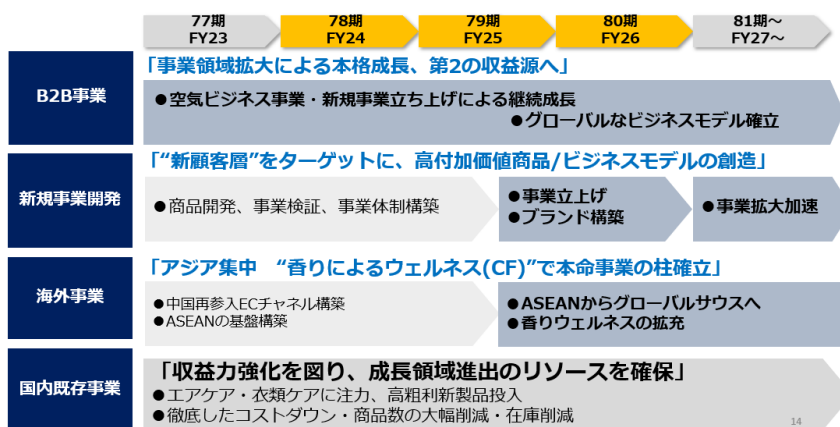
◆事業戦略

- ・これまでの画一的な事業戦略から、事業ポートフォリオを組み替えることで、メリハリのある事業戦略へ転換する。成長する分野、注力する分野、利益の高い分野に集中させていく。
- ・具体的な戦略や数値目標は現在組み立てているが、本日は、その考え方や大枠の道筋を説明する。

◆全体戦略 成長の道筋

- ・まず、国内の既存事業では収益力強化を図り、成長領域進出のリソースを確保する。エアケア・衣類ケアに注力する。これまで高付加価値商品を上市してきたが、今後はより一層お客様に価値を提案するような、強力な新製品を投入していく。
- ・成長に向けて注力する事業は、B2B 事業、新規事業開発、海外事業としている。
- ・B2B は、空気ビジネス事業の拡大とそれ以外の新規事業も検討していく。非常に成長の可能性があると考えている。従来以外の分野への事業も検討を進めており、事業領域拡大による成長で、第2の収益源にしていく。
- ・新規事業開発は、クリアフォレストの新ブランドと新機軸のエアケア事業に着手しており、これまでとは違う新たなビジネスモデルを開発していく。
- ・海外事業は、構造改革として事業の整理を行ってきたが、おおよそ完了した。今後は中国・ASEAN をはじめとしたアジアに集中し、香りによるウェルネスの分野にも踏み込み、本命事業の柱を確立する。

全体戦略 成長の道筋



◆国内既存事業の中期3か年の戦略テーマを明確化

- ・3か年における国内既存事業の戦略テーマを明確化にしていく。
- ・衣類ケア・エアケアでは、高付加価値商品を強化し利益を確保しつつ、他社にない新しい商品にチャレ

新体制方針説明会（要旨）

ンジ市場を創造していく。同時にコストダウンや環境対応についても取り組んでいく。

- ・サーモケアについては値上げによって利益率が改善している。ウェルネスや海外、B2B の分野でもサーモケアの技術がまだまだ活用できると考えている。
- ・ペット・クリアフォレストでは、新しいお客様を開拓し、次の時代の主力事業に育成していく。
- ・また、クリアフォレストも含めて新しくウェルネス分野にもチャレンジし、人と地球に寄り添う、そういった事業にしていく。
- ・このように、現在、それぞれの事業が外部環境分析のもと、2030 年の中長期の方向性を見出し、次期 3 か年の中期経営計画ではどのようなテーマで戦略と数値計画に落とし込むかを議論している。具体的な戦略・数値目標は、来年春の中計経営計画で開示する。

国内既存事業の中期3か年の戦略テーマを明確化

| | 中期戦略テーマ | 中長期（2030年）の方向性 |
|-------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| 衣類ケア | 利益額の維持・拡大 | 新たな収納ケア市場を創造 ロイヤルユーザーの拡大 |
| エアケア | 高粗利商品の強化 商品数削減による利益率改善 | 脱・日用消耗品 環境配慮型の仕様 |
| サーモケア | 利益率の向上 | 生産体制の見直し/生産性向上 B2B向け商品の拡充と海外展開 |
| ペットケア | 顧客の開拓 | シニア向けラインナップの拡充 ペットフレンドリー社会への対応 |
| ウェルネス クリアフォレスト | 次代の柱へ育成 | 高付加価値商品の創出 人と地球に寄り添う事業へ |

◆リストラクチャリング

- ・出来ることから着手していく。まずは、商品数を大幅に削減する。国内の約 850 の商品数（SKU）を、低粗利商品を中心に 3 割減らし、利益率の向上と在庫削減を図る。これはすでに取り組みを開始しており、来期中には削減目標を達成していく。

◆経営基盤変革

- ・人的資本政策を積極的に進めていく。持続的な成長のために、社員一人一人が高い目標を掲げ、能力を最大限に発揮できるよう、人事制度、評価制度、人材育成などを変革していく。
- ・女性の管理職の登用などはこれまでも進めており、今後も継続していく。それに加え、異なるバックグラウンドを持つキャリア採用社員とプロパー社員が既にいい化学反応を起こしている。また、社外との交流やリスキングなどを通して人材育成、ダイバーシティを進めていく。
- ・成長事業に人的リソースを再配分していく。
- ・また、DX の活用を進める。

新体制方針説明会（要旨）

◆デジタル技術で全社変革

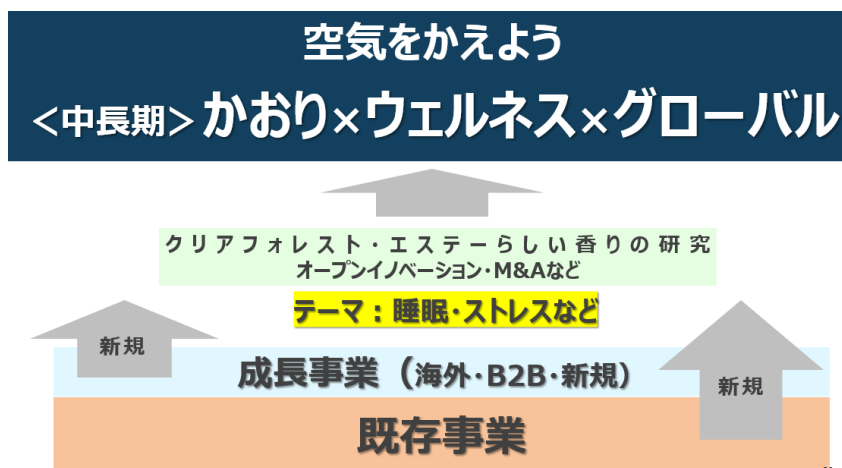
- ・業務改善から商品開発まで部署横断型で DX を活用するために、CDO（Chief Digital Officer）を任命した。
- ・統合情報プラットフォームを構築し、社内や経営に関する情報を統合し、経営や事業における意思決定のスピードアップを図る。また、システム導入により業務プロセスを抜本的に見直し、業務の効率化・生産性の向上や、属人化を防ぐために暗黙知（知識とノウハウ）を共有し、組織力の維持・強化を図る。
- ・効果的なマーケティング投資を行うため、投資対効果の見える化を行う。今期より、MMM（マーケティング・ミックス・モデリング）システムの活用を始めている。

◆全社でのお客様理解促進

- ・お客様をまずはトップが自ら深く理解し、商品開発や改良、企業としての対応スピードを上げることを目的に、「カスタマーファースト推進本部」、「新規事業開発室」、新設の「戦略投資室」を社長直轄とする。

◆中長期の成長テーマ

- ・エスターは「空気をかえよう」をスローガンにビジネスを展開してきた。
- ・今後の中長期においては、「かおり×ウェルネス×グローバル」をテーマとする。香りには非常に可能性があると考えている。クリアフォレスト技術とエスターらしい香りの研究や、オープンイノベーション・M&A を通して、睡眠・ストレスなどにも領域を広げ、お客様の課題解決に取り組む。
- ・そのために、既存事業からも、成長事業からも新規ビジネスの創出を行いながら、エスターらしいアプローチでチャレンジする。



◆株式会社コードミーについて

- ・アロマ空間デザイン事業などを展開している株式会社コードミーに出資、100%子会社化した。
- ・オリジナルの香りの中で、オフィスや公共空間の環境作りやブランドの世界観を表現するなど、アロマ空間デザイン事業とフレグランス商材の開発を展開している。

新体制方針説明会（要旨）

・エステーでは、コードミーの事業戦略、成長性を評価するとともに、同社のアロマ空間デザイン事業基盤や香りを創作する機能、システム開発機能を当社の主力のエアケア事業と掛け合わせることで、より大きなシナジー効果が見込めると考えている。

おわりに

・本日は中期経営計画の方針と変革テーマを説明した。2024 年春に中期経営計画にて具体的な戦略と数値計画（KGI・KPI）を提示する予定である。

・100 日経って社内の中で様々な提案の声があがるようになり、社内の風土が変わり始めていると感じている。「明るく、元気に、チャレンジする！」そんな会社にしていく。

以上