

エステー株式会社 中期経営計画「SMILE 2027」説明会（2024年5月23日開催）  
質疑応答（概要）

重要：本資料は皆様のご参考のため、中期経営計画「SMILE 2027」説明会における質疑の一部を抜粋し、概要を掲載したものです。

【事業ポートフォリオ（全社戦略）について】

（ご質問）

事業ポートフォリオ見直しの中で「収益性・成長性で戦略転換を見極め」に位置付けられているサーモケア、ハンドケアの今後の方向性について教えてください。競争環境は厳しいと思いますが、事業撤退まで考えられているのでしょうか。

（回答）

サーモケア、ハンドケア事業については、収益性の改善が可能か社内で検討を進めております。仮に収益性改善、および成長性が見込めないとすれば、事業撤退という選択肢を排除するものではありません。

【事業戦略、チャネル戦略について】

（ご質問）

コロナ影響でエアケア市場は活性化しましたが、今後同市場がどのように推移すると考えられていますか。

（回答）

ご認識の通り、コロナ影響で消臭機能を持ったエアケア製品が伸長しました。また消臭力プレミアムアロマといった高付加価値商品も、市場拡大の一因となりました。現状は物価高騰の影響もあり、レギュラー品については苦戦しております。一方で消臭力プレミアムアロマ For Sleep に代表される高付加価値商品は引き続き大きく伸長しております。このような二極化の動きが今後も続くと考えており、当社はカテゴリーリーダーとして今後も市場をけん引してまいります。

（ご質問）

海外戦略において、中国市場の優先度を見直す理由を教えてください。

（回答）

中国市場攻略にあたっては、越境 EC を活用し、当社製品を拡販することに注力してまいりました。一方で中国市場において当社ブランドの認知が必ずしも高くなく、当初計画の達成が難しい状況です。中国市場を対象とした越境 EC は引き続き進めてまいりますが、中国市場におけるブランド認知度の向上には相当の時間がかかるものと考えていることから、現地法人もあり、ブランド認知も一定獲得できているタイ市場を優先することといたしました。

(ご質問)

ルナマインなど、新規事業においては新しい流通チャネルを開拓していく計画でしょうか。

(回答)

新規事業に限らず、お客様と直接つながることができる D2C のような新しい流通チャネルを開拓してまいります。これにより日用品の価格帯に制約を受けることなく、これまで以上に幅広い提供価値を開発、お届けすることが可能になると考えております。

一方で既存流通チャネルの重要性が下がるわけではありません。例えば新規事業であるルナマインは、ドラッグストア各社が展開されているフェムケアのコーナーでの販売も計画しております。

お客様のニーズに寄り添いながら、最適なチャネルで価値提供を図ってまいります。

#### 【人財・財務戦略について】

(ご質問)

イノベーションを起こしていく人財の育成にあたり、現状の課題を教えてください。

(回答)

新規事業のような新たなチャレンジができる場の設定や、中途採用により起業などの多様な経験を持つ人財の採用をすすめておりますが、まだまだ不十分と感じております。一方で新規事業部門は大半が女性なのですが、フェムケアのようなこれまでの日用品の枠を超えたアイデアが具現化されつつあり、非常に頼もしく感じています。今後もチャレンジの場の設定と多様な人財の採用をさらに進め、お客様の課題解決に貢献するイノベーションを生み出していきたいと考えております。

(ご質問)

海外市場攻略を強化するために、人財をどのように確保・育成していくのか教えてください。

(回答)

海外市場攻略においても多様性が重要と考えており、中途採用の強化等により確保を進めてまいります。

(ご質問)

中期経営計画「SMILE 2027」において、労働生産性が改善する計画となっておりますが、人員数がどのように推移するのか教えてください。また人件費の推移についてもご教授ください。

(回答)

海外工場における人員減を除けば、現状とほぼ同数を想定しております。人件費については相当程度の賃上げを見込んでいるため、増加する想定です。

(ご質問)

再び力強い成長を実現するために、特に現状から変えていかななくてはとといけないと考えているのはどのような点でしょうか。

(回答)

我々自身がチャンネルと提供価値それぞれで「日用品メーカーの壁」に囚われてきたと考えています。まずこの壁を取り払うことが重要です。具体的にはこれまでとは異なる経験をしてきた人財の採用や新規事業を始めとする新たなチャレンジへの投資、DXの活用、社外との協業などを通じて、新たなチャンネルの開拓やこれまでの枠にとらわれない提供価値の開発を進め、「日用品メーカーの壁」を打ち破り、再び力強い成長を実現してまいります。

【中長期戦略について】

(ご質問)

中長期計画「SMILEプラン」が完了する2033年の数値計画（事業別の売上構成比、海外売上高比率等を含む）を教えてください。

(回答)

社内にて検討を進めておりますが、現段階で開示できる事項はございません。

【計数計画について】

(ご質問)

2027年3月期に、2024年3月期対比で売上高が120億円増加する要因を教えてください。また中期経営計画「SMILE 2027」において、売上高の年平均成長率（CAGR）は8%となっておりますが、各年度の売上高成長率はどのように見込んでいますか。

(回答)

売上高が2024年3月期対比で120億円増加する要因は、エアケア事業、ペットケア事業、エステーPROによるB2B事業の成長によるものです。

また売上高の成長率については、2025年3月期が最も高い想定です。これは2024年6月にクロージングを予定している「ニャンとも清潔トイレ」の事業譲受に伴うものです。

(ご質問)

中期経営計画「SMILE 2027」における売上高成長はM&A中心で計画されているのか、もしくはオーガニック成長を主体で考えられているのか教えてください。

(回答)

現時点では「ニャンとも清潔トイレ」の事業譲受に伴う売上成長以外は、すべてオーガニック成長で計画しております。一方で現状は計画に織り込んでおりませんが、注力事業であるエアケア事業、ペットケア事業におけるM&Aは引き続き検討してまいります。

(ご質問)

投資の源泉となるキャッシュフローをどのように生み出していくのか、お聞かせください。

(回答)

衣類ケアを中心にキャッシュフローを創出してまいります。最大の市場シェアを持つカテゴリーリーダーとして、お客様ニーズを的確に捉えながら、流通事業者様とも連携し、新商品投入も含めて市場深耕を進めていきます。

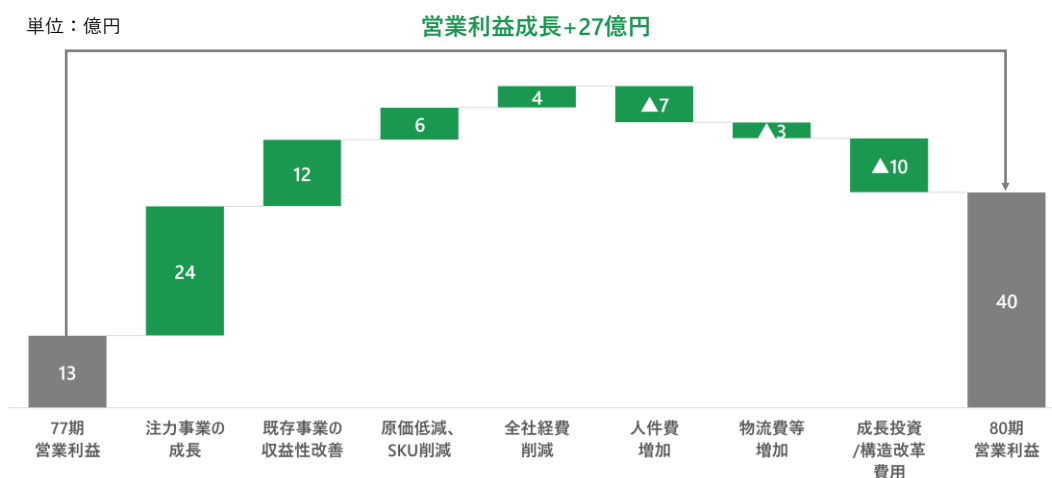
(ご質問)

2027年3月期に、2024年3月期対比で営業利益率が4ポイント改善する計画ですが、その要因を教えてください。また営業利益率の改善に値上げがどのくらい寄与するのかお聞かせください。

(回答)

営業利益率の改善は、主に売上に占める高付加価値商品の割合が増えることによる、粗利改善によるものです。また粗利改善に占める値上げの寄与は見込んでおりません。

(補足資料) 営業利益の変動要因



(ご質問)

中期経営計画「SMILE 2027」における研究開発と設備投資額の計画について教えてください。

(回答)

中期経営計画「SMILE 2027」では、設備投資よりも研究開発費、特に人財強化への資源投下を強化いたします。

研究開発費については、エアケア、ペットケア、新規事業などの注力領域を中心に配分して

まいります、また設備投資額については、既存設備の維持や生産性向上投資などに3か年で25億円程度を見込んでおります。

(ご質問)

中期経営計画「SMILE 2027」における海外売上比率を教えてください。

(回答)

海外売上は伸長する計画ですが、全体の売上成長率を上回る想定とはしておらず、海外売上比率は現状と同程度と考えております。

【その他】

(ご質問)

コーポレートフレグランスの事業化展望について教えてください。

(回答)

かおりの力を使って「企業らしさ」を表現するお手伝いをするサービスには、大いに可能性があると考えております。かおりと企業のイメージが結びつくことで、社員のロイヤリティ向上やお客様からの想起アップが見込めます。コーポレートフレグランスの活用コンサルティングも含め、事業化を進めてまいります。

(ご質問)

ウェルネスには様々な商品・サービスが存在しますが、エステが注力するのはどのような商品・サービスですか。

(回答)

当社独自のかおり技術を生かしたエアケア領域、そしてペットケア領域に注力してまいります。エアケア領域、ペットケア領域を通じて、お客様が日常を健やかに過ごせるお手伝いをしてまいります。