エステー

統合報告書 2026

（企業価値の創造報告書）

目次・編集方針

目次・編集方針 …… 01

◆ メッセージ
トップメッセージ …… 02
未来を切り拓く、私たちの決意 …… 06

◆ エステーを知る
経営理念・社是 …… 07
パーパス …… 08
事業概況 …… 09
価値創造のあゆみ …… 10
ブランド価値創造の歴史 …… 11

◆ エステーの価値創造
マテリアリティ …… 12
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
エステーのブランド価値創造 …… 18

◆ 中期経営計画「SMILE 2027」の進捗
専務メッセージ …… 20
中期経営計画「SMILE 2027」の概要 …… 21
成長マトリックス「4象限」の計画と進捗
既存ビジネスの拡充 …… 22
既存ビジネスの進化 …… 23
BtoB・海外チャネルの強化 …… 24
新規ビジネスの創出 …… 25
事業ポートフォリオ戦略の進捗 …… 26
3つの変革軸
お客様の声を反映 …… 27
人と組織の活性化 …… 28
信頼を生む技術（R&D戦略／知的財産戦略） …… 29
財務戦略（財務担当執行役メッセージ） …… 32

◆ サステナビリティ戦略
担当執行役メッセージ …… 35
社会への取り組み
人財戦略 …… 36
健康・労働安全衛生 …… 38
ワークライフバランス …… 39
お客様満足向上／地域への取り組み …… 40
サプライチェーンへの取り組み …… 41
環境への取り組み …… 42
リスクマネジメント …… 44

◆ コーポレートガバナンス
社外取締役対談 …… 46
コーポレートガバナンスの取り組み …… 49
取締役会の取り組み …… 52
指名委員会の取り組み …… 53
監査委員会の取り組み …… 54
報酬委員会の取り組み …… 55
取締役／執行役一覧 …… 56

◆ データ
財務情報 …… 58
カテゴリー別売上高・マーケットデータ／企業イメージ …… 59
国内事業の取り組み …… 60
BtoB・海外の取り組み …… 63
新規ビジネス創出の取り組み …… 64
非財務情報 …… 65
株式情報／会社情報 …… 66

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、2026年3月期（2025年4月1日～2026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2026年3月期を表しています。対象組織は、特に記載のない場合はエステー（連結）を表しています。「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を表しています。財務情報の数値は切り捨てです。参考にしたガイドラインは、「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、2026年9月です。

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グループ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。

コミュニケーションMAP

表紙のイラスト

「くらしと社会を豊かにするウェルネスカンパニー」という当社グループの「ありたい姿」に基づく世界観を、親しみやすいイラストで表現しました。

トップメッセージ

既存事業の「稼ぐ力」を回復させ、新たな価値の創出へとつなげていく

代表執行役社長　上月 洋

はじめに

本年発生しました「令和8年熊本地震」および全国各地の豪雨で被災された皆様に心よりお見舞い申し上げます。被災地の一日も早い復旧・復興を心よりお祈り申し上げます。

当社グループは「くらしと社会を豊かにするウェルネスカンパニー」を目指しています。私たちは、空気をかえることで、人、ペット、そして、心と身体を、もっと健やかに整えていく。生活者のくらしのみならず、社会を豊かにすることへ挑戦してまいります。

2026年3月期は増収減益

2026年3月期は、緊迫する地政学リスクに伴う資源高騰や円安など、厳しい外部環境が続く中、当社の業績は、前期から増収減益となりました。売上高は、エアケアの新商品や、お米の虫よけ「米唐番」が引き続き伸長したことなどにより、前期から0.8%増の484億円と過去最高を更新しました。

営業利益については、一部の主力品の価格改定を実施したほか、調達先の見直しなどを通じてコストアップの抑制を図ったことなどにより、前期から19.8%増の19億円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益については、前期に発生した負ののれん発生益がなくなったことにより、前期から43.0%減の16億円となり、当期のROEは4.9%となりました。

当初計画に対しては、当社グループの収益のコアを担うエアケア、衣類ケアなどの既存事業が目標に届かなかったことなどにより、計画未達に終わりました。

中期経営計画「SMILE 2027」の進捗

中期経営計画「SMILE 2027」の2年目となる2026年3月期を終えて、初年度に続き2年連続で計画未達となったことを受け、最終年度の数値目標を当初計画から大きく下方修正いたしました。中期経営計画の方向性については、間違っていないと考えており変更はいたしませんが、2027年3月期の数値目標を売上高520億円、営業利益25億円、営業利益率4.8%、EBITDA43億円、ROE5.3%へと修正いたしました。

過去2年間の実績と計画とのギャップを分析すると、その主要因は4つあります。既存事業の戦略を形にする力が及ばなかったこと、新商品・高付加価値商品で計画を達成できていないこと、ペットケア事業の収益力が競争激化の中で苦戦していること、そして海外事業における成長戦略が当初計画から遅れていることです。

中期経営計画「SMILE 2027」の修正

数値目標			
売上高	565億円	▶	520億円
営業利益	40億円	▶	25億円
営業利益率	7.1%	▶	4.8%
EBITDA	54億円	▶	43億円
ROE	8.3%	▶	5.3%

計画とのGAP要因

- 既存事業の戦略の徹底不足
- 新製品・高付加価値商品の計画未達
- ペットケア事業の苦戦
- 海外事業の成長戦略の遅れ

中期経営計画「SMILE 2027」では、成長軌道へと回復するための成長戦略として、「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戦略を進めていますが、この4象限別で見ると、下方修正の要因はほぼ「既存ビジネスの拡充」と「既存ビジネスの進化」の2つだと考えています。稼ぎ頭である防虫剤は計画未達に終わりました。エアケアの高付加価値商品「消臭力」Premium Aromaシリーズは、引き続き好調に販売数量を伸ばし、単価アップにも成功したものの、その他新商品・高付加価値商品が計画を達成できなかったことに加え、サプライチェーンの供給体制にも課題が顕在化いたしました。それにより、2年間の計画との間に、大きな乖離が生じる結果となりました。

「BtoB・海外チャネルの強化」では、国内BtoB事業はホテル向けの浴室コーティングサービスが動き出し、着実に受注数を伸ばしております。一方で、海外チャネルは、エアケアとペットケアを軸にASEANへのシフトを強化しているものの、既存販路の伸び悩みや、ペットを飼う習慣に違いがあり、システムトイレ市場そのものが未成熟なこともあり、こちらも計画から大きく遅れる結果となっています。

「新規ビジネスの創出」は、もともと短期的な収益への影響は軽微と考えています。そのうえで、中長期の成長の種まきとして、この1年間に相当数のテストを各地で実施してきました。その結果、いくつか可能性が見えてきています。例えば、トドマツ抽出成分を活用したクリアフォレスト事業では、自動車メーカーのスズキ株式会社と「Air Forest」YOWAN 車用エアケアキューブを共同開発したほか、畜産業や動物園における臭気対策および環境改善を通じ地域の持続的発展に貢献することを目的とした「連携協定」を自治体と締結しました。現在、自治体や他企業とも連携しながら事業化に向けた実証実験を進めております。

中長期的な外部環境リスク

2026年2月後半以降、中東情勢が緊迫化するなど、当社を取り巻く外部環境は、かつてないほど不透明さを増しています。中東情勢については、完全には収束しきったとは言えない中で、当社においては、原材料価格の高騰と原材料の調達リスクが高まっております。

一方、国内ではインフレによる原材料費の高止まりや人件費の上昇が、収益を圧迫する形で大きな影響を与えており、それは業界を問わず、同じ課題を抱えています。国内では食品業界を中心に、原材料価格の上昇を価格転嫁で乗り切っていますが、これまで日用品業界ではそうした価格転嫁は容易ではありませんでした。

さらに、流通チャネル業界の激変にも注視しています。国内ではドラッグストア大手の再編が進み、巨大化したドラッグストアのバイイングパワーも強まっています。台頭するECや、生活者が立ち寄る頻度の高いスーパーマーケットなど、お客様の購入場所の変化も捉え直していく必要があります。多様化するお客様のライフスタイルを踏まえ、こうしたモノづくりの発想も変えながら、販売戦略を再構築していくことが不可欠だと考えます。

2027年3月期の経営戦略

2027年3月期の経営戦略では、中期経営計画2年度までに顕在化した課題を踏まえ、最終年度となる本年をしっかりと締めくくり、次期中期経営計画につなげていきたいと考えています。

● 既存事業の立て直し

既存事業の「稼ぐ力」を持続的にするために、メーカーとして「創って、作って、売る」というサイクルを高速回転させることが重要と考えています。

「創る」では、2026年4月に、アイデアの数を飛躍的に増やすことで新商品の数を増やすための「400打席100安打会議」を立ち上げました。

「作る」では、2026年4月に「つくり方変革プロジェクト」を立ち上げ、AIを活用した需要予測の精度向上や、生産の弾力性を確保することで、サプライチェーンの整流化や物流の効率化、原価低減を進め、機会損失を最小限に抑えるなど、モノづくりにおける収益構造の改革を進めてまいります。SKUについても、2023年夏の約850点から、2026年3月末には738点とこれまでも絞り込んできましたが、引き続き収益性の低いSKUの削減も進めていきます。

「売る」では、同4月にもう一つの「売り方変革プロジェクト」を立ち上げ、適正な価格戦略、商品戦略、販売・流通戦略での収益構造改革を推し進めます。流通戦略では、販売店・卸店と協働して、返品削減の取り組みを進め、高付加価値商品の構成比を高め、営業利益率の改善につなげてまいります。

● BtoB事業の成長加速

好調なBtoB事業は、事業拡大を加速させます。ホテル向けの浴室コーティングサービスは、2026年3月期には7,000室の導入があり、2027年3月期には新たに7,000室の施工を計画しています。このサービスの導入を起点としてホテル業界との関係性をいっそう強化し、コーティング領域にとどまらず、エアケア技術を生かしたかおり空間プロデュースへと提案範囲を拡大してまいります。サブスクリプションモデルの導入も含め、物販以上の収益機会を創出し、安定的で強固な収益基盤へと成長を図ってまいります。

● 新たな価値の創出「400打席100安打会議」

「400打席100安打会議」は、私の肝煎りプロジェクトとして立ち上げました。毎週、R&D本部などのメンバーと、定例会議を重ねています。

新たな価値を生み出すためには、最初のアイデアの数が少なければ、最後の発売にいたる新商品の数も少なくなります。当社の商品開発は、ヒット商品を生み出すために、十分な開発期間を取って調査を重ねて進めていくなど、これまでは慎重なプロセスを取ってきました。私の感覚では、1年間で40打席10安打ぐらいだったのではないでしょうか。

この最初のアイデアの数を10倍の400打席に引き上げていくために、毎週8個アイデアを出すことにしています。400個のアイデアが生まれれば、そこから商品化される前に淘汰されたとしても、最終的には100個くらいの成果としてまとまってくると思います。また、出されたアイデアは、翌年や翌々年のためにストックもできます。この「400打席100安打会議」で私が唯一求める条件は、「お客様が新しい価値を感じる商品であること」です。実現可能性やコスト、既存の流通チャネルへの適応といった細かいことは後回しで構いません。大きな価値があるのなら、販路を自ら切り拓けばよいという発想です。

当社のR&D本部は20～30代の若手の層が厚くなっていますが、彼ら彼女らが自らのアイデアを自由に提案しチャレンジしやすくすることで、すでに積極的にアイデアが出はじめています。今後、これらのアイデアの中から、スピーディーに検証を進めていくことで、いくつかの商品を市場に送り出したいと考えています。

● DXと人財基盤

経営戦略を支えるのが経営基盤であり、私たちはDXやAIの徹底活用を進めています。DXで目指すのは、業務の効率化にとどまりません。効率化によって生まれた時間を新しい価値を生み出すためのクリエイティブな時間へと転換していく

ことが重要です。何を効率化して、何の時間に充てるのか。これまで慣習として続けてきた無駄な会議や資料作り・業務についてもしっかりと捨てていくことが重要です。生成AIの活用などを通じて1人当たり月10時間の業務時間を削減できるなら、そのうち5時間を残業の削減に、残り5時間を「400打席100安打会議」に向けたアイデア出しや、お客様のインサイトを探るための思考の時間に充てる。こうした動きを上長から指示していくことで意識改革も促進され、創造性を発揮できる環境をさらに整えられると考えています。

人財基盤も重要です。次世代リーダー育成プログラム「Next」を新規事業創出プログラム「Next～Build～」へとリニューアルし、事業化人財の育成に注力しています。今の当社に欠けているピースを補える人財の獲得も、新卒採用・キャリア採用の両面で力を入れています。また、今いる社員についても、例えばR&Dから事業部へ、営業からマーケティングへといったように、ジョブローテーションの活性化と女性活躍推

進の取り組みをさらに加速させ、すべての人財がその能力を最大限に発揮できる環境づくりに注力してまいります。

社長として大切にしているのは「人財」

私が経営において最も重要だと考えるのは、「人」です。代えがたい価値を生み出す源泉は、働く一人ひとりの力に他なりません。

私は社長就任当初から、社員全員が自ら考え、行動し、経営に参画していく「全員経営」を掲げてきました。当社のような中規模の企業では、個々の社員の力が組織全体に与える影響は非常に大きく、組織力とは個人の力の集積そのものです。社員一人ひとりが、自分は会社に貢献しているという納得感を持ち、「全員活躍」すれば、当社は飛躍的な成長を遂げられると考えています。

私自身も、社員のモチベーションを最大化し、「全員経営」の実行力を高められるよう、国内外の拠点・工場を精力的に訪問し、社員との直接対話の時間を大切にしています。経営戦略やビジョンも、こちらから一方的に発信するだけでは伝わりません。一人ひとりの社員が納得し、行動を変えていくことで大きな力になっていきます。仕事を通じて、経済価値への貢献を考える以上に、自分の仕事がどのような社会価値に直結しているのかも実感してほしいと思います。

社員が自律的に動き出すためには、小さな提案でも臆せず提言できる風土が必要です。前述した「400打席100安打会議」もそこから発案した会議ですが、やはり私自身がマーケッターだった時を思い返しても、自分のアイデアを自分だけで考えているのではなく、部下や同僚、R&D部門やデザイナーなど、いろいろな人に話をすることで得る気づきが非常に多かったと感じています。そして失敗をしても、そこから得られた気づきを次の成功につなげればいいと考えています。そのために、私は社員に対して、「まずは実験してみよう」と声をかけることで、挑戦を称える組織文化の醸成を図っています。

また、人的資本の最大化のために2026年7月に「みんなの活動」プロジェクトが発足しました。社員全員が互いを応援し、全員が活躍し、全員が経営に参画する風土をつくるための改革プロジェクトを進めていきます。

ステークホルダーの皆様へ向けて

当社は2026年に創立80周年という大きな節目を迎えましたが、既存事業を中心に「稼ぐ力」の回復に向けた立て直しが、喫緊の課題であると考えています。

ROEについては、8%以上を早期に確保できる体制へと収益構造の変革を進め、PBR1倍超の定着を目指すことが重要であると認識しています。

2026年4月からは、「稼ぐ力」を回復させる経営戦略を確実に遂行するために、執行側のガバナンス体制の再編を実施し、意思決定スピードの迅速化と経営責任の明確化を図りました。これまでは、担当執行役の下に各本部を統括する本部長を置いていましたが、担当執行役が本部長を兼任する体制に移行しました。担当執行役には、自ら管轄事業の内容を細部まで、人財も含めて把握し、将来の図を描くことを求めています。

加えて、経営の実行力を高める環境整備として、執行役の報酬制度についても見直しをおこないました。報酬制度は、執行側経営陣の業績との連動性をより強め、成果に対して明確に評価を下す仕組みとしています。全社の責任を負う社長の私自身に対しても、透明性の高いガバナンスの下で、厳しい評価基準を適用します。そして執行側経営陣一人ひとりが数字と成果に強いこだわりを持ち、株主の皆様の期待に応えていく環境を整備いたしました。

メーカーとしての信頼の根幹である品質管理についても、過去の教訓を糧に改革を進めてきました。数年前に発生した品質や製品表示に関する問題を重く受け止め、品質統括本部を設置して全商品を一品一品、表示内容や法的根拠、試験方法にいたるまで見直しを図りました。現在、この品質向上とチェック機能は製造本部へ移管していますが、引き続き品質管理についてはリスクマネジメントの一環として強化してまいります。

当社グループは「消臭力」「脱臭炭」「ムシューダ」といったブランドを取り揃え、人々の生活に豊かさをもたらしてきました。10年先、20年先を見据え、私たちは「くらしと社会を豊かにするウェルネスカンパニー」へと進化を図ってまいります。

そのありたい姿へ向けて、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を積み重ね、経済的価値を高めながら、社会的にも価値を生み出す企業として成長してまいりますので、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

未来を切り拓く、私たちの決意

100年企業に向けて成長を加速させ、持続的な企業価値向上を実現するために、現場の最前線で働く社員全員が、一人ひとりの描く「未来へのチャレンジ」を手書きで宣言しました。
私たちはこの想いを胸に、既成概念にとらわれない積極的なチャレンジで、ステークホルダーの皆様とともにこれからの新しい価値を共創していきます。

※2026年8月時点の所属部署

社員一人ひとりが描く 未来へのチャレンジ

わたしはエステーの未来へ
エステーらしく
私らしい価値を生み出し
世界中にエステーファンを
作ること
にチャレンジする！

コア事業本部 収納・ホームケア事業部
W.Hさん

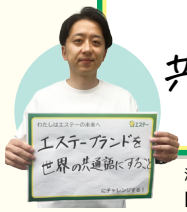
わたしはエステーの未来へ
ユニークで
ワクワクする商品を
誠実さとともに
お届けすること
にチャレンジする！

営業本部 九州支店
T.Nさん

わたしはエステーの未来へ
思わず
ふふっと笑顔に
なれるような
新価値提案
にチャレンジする！

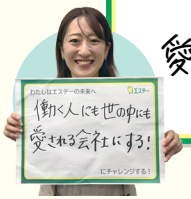
R&D本部 エアケア開発部
M.Tさん

わたしはエステーの未来へ
エステーブランドを
世界の
共通語にすること
にチャレンジする！



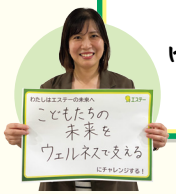
海外事業本部 海外事業開発部
R.Kさん

わたしはエステーの未来へ
働く人にも
世の中にも
愛される会社にする！
にチャレンジする！



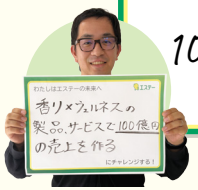
経営統括本部 経理財務部
M.Mさん

わたしはエステーの未来へ
こどもたちの
未来を
ウェルネスで支える
にチャレンジする！



営業本部 営業企画部
R.Sさん

わたしはエステーの未来へ
香り×ウェルネスの
製品・サービスで
100億円の売上を作る
にチャレンジする！

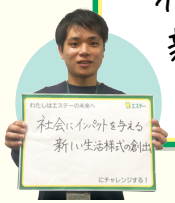


ウェルネス事業本部 ウェルネス事業開発部
M.Nさん

わたしはエステーの未来へ
未来の暮らしに
必要とされつづける
企業づくり
にチャレンジする！

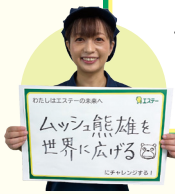
マーケティングコミュニケーション本部
コミュニケーション戦略部
M.Nさん

わたしはエステーの未来へ
社会に
インパクトを与える
新しい生活様式の
創出
にチャレンジする！



コア事業本部 収納・ホームケア事業部
N.Tさん

わたしはエステーの未来へ
ムッシュ熊雄を
世界に広げる
にチャレンジする！



製造本部 九州工場
M.Mさん

経営理念・社是

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

事業概況

エアケア（消臭芳香剤）

消臭力
玄関・リビング用

消臭力
クリアビーズ
イオン消臭プラス

消臭力
トイレの
フレッシュミスト
RESETTO

脱臭炭
冷蔵庫用

ペットケア（猫用トイレ用品）

ニャンとも
清潔トイレ
本体

ニャンとも
清潔トイレ
脱臭・抗菌チップ

ニャンとも
清潔トイレ
脱臭・抗菌
シート

ニャンとも
清潔トイレ
消臭プロフェッショナル
スプレー

衣類ケア（防虫剤）

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
NOTE

ムシューダ
ダニよけ

ホームケア（フードケア・クリーナー他）

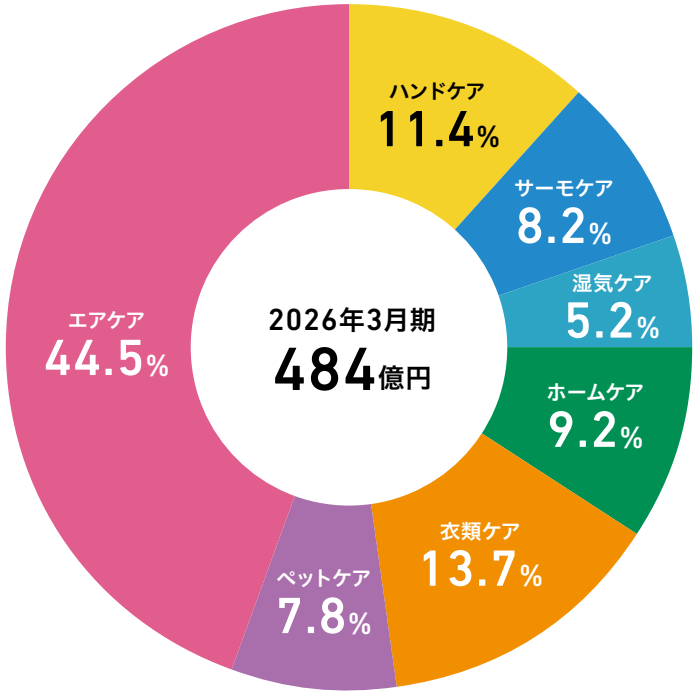
米唐番

米唐番
無洗米用

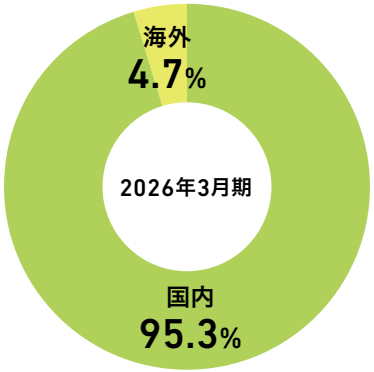
洗浄力
シュワッと
洗たく槽
クリーナー

洗浄力
おひさまの洗たく
くつクリーナー

カテゴリー別売上高構成比



地域別売上高構成比



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
NOTE
置き型タイプ

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

はる
オンパックス
Fit

貼らない
オンパックス
Fit

ハンドケア（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
お料理に
ぴったり手袋

モデルローブ
No.1100R
メカニック
グローブ

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
合弁会社ファミリーグローブ(台湾)設立
合弁会社シャルダン(タイランド)設立
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センター設立
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
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

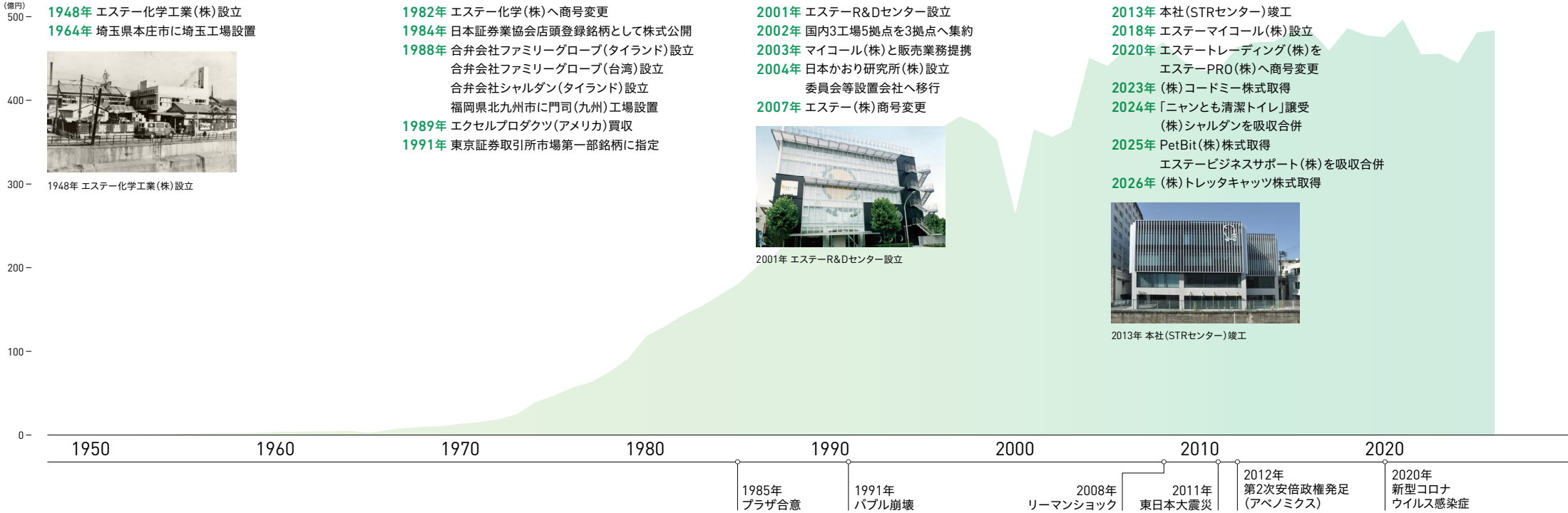
転換期 2010年頃～

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
(株)シャルダンを吸収合併
2025年 PetBit(株)株式取得
エステービジネスサポート(株)を吸収合併
2026年 (株)トレッタキャッツ株式取得

2013年 本社(STRセンター)竣工



ブランド価値創造の歴史

エステーグループは、時代の流れを受けてブランドを進化させ続けることで、お客様の生活に潤いをもたらしてきました。

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
商品名が話題に
「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、
コンパクト形状に進化
「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お客様のために
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。
米ぴつ用防虫剤
「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
ペット市場へ参入
「エステーペット」
2024年
「ニャンとも清潔トイレ」

マテリアリティ

エステーグループは、パーパスの実現に向け、持続可能な社会の発展と中長期的な企業価値の向上を両立させるため、私たちが優先的に取り組むべき「5つのマテリアリティ（重要課題）」を特定しています。本マテリアリティの特定にあたっては、国際的なガイドラインや社会動向を踏まえて広範な社会課題を抽出しました。そのうえで、ステークホルダーにおける重要度と、当社グループの経営戦略・価値創造に与える影響度の2つの軸から多角的な評価・検証を重ねることで、取り組むべき重要課題を体系化しています。これら5つのマテリアリティを単なるスローガンに終わらせず経営戦略へ確実に組み込んで実行に移すため、各マテリアリティに紐づく課題に対し、戦略達成へ貢献する「主な施策」と、その進捗を客観的に評価するための「KPI」を連動させる形で選定・設定しています。

マテリアリティ	課 題
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
	新市場に参入
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
	DXを通じた購買行動変化（嗜好の多様性やライフスタイル）への対応
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
	IT・AI活用による労働生産性の改善・イノベーション業務の創出
	持続可能なサプライチェーンの構築
環境保全活動の推進	脱炭素要請・実現
	資源枯渇、サーキュラー・エコノミーへの対応
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
	経営の監督機能の強化

マテリアリティ課題の施策・KPIと進捗状況（2026年3月期）

マテリアリティ	課題	施策（課題解決し戦略達成に貢献する施策）	KPI（課題解決の進捗評価の指標）	実績（施策・KPIにおける2026年3月期進捗）	参考リンク
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	ポートフォリオ戦略に基づいた高付加価値化	既存ビジネス領域の営業利益改善率	× 既存ビジネス領域の営業利益改善率は計画未達、需要予測精度向上と収益管理プロセス刷新、商品の高付加価値化により、既存ビジネスの収益改善を目指す	P.22
	新市場に参入	BtoB市場における新規ビジネスの開拓	BtoB事業の売上高	△ BtoB事業の売上高は計画未達も、浴室コーティングサービスは計画以上に推移	P.24
		ASEAN市場での成長基盤確立	参入準備の完了、販路確立・市場展開	△ ASEAN市場での販路確立・市場展開には至らなかったが、参入体制構築準備は完了	P.24
		新ビジネスモデル創出・新領域参入のための基盤整備	新規領域での事業開始	△ 新規領域での基盤整備を進行 事業化に向け、新規領域で多くのテストを実施	P.25
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	機能素材の開発強化	対象技術・研究成果の開示（特許含む）	○ 大学などとの共同研究についてのリリースや論文発表など9件実施	P.30
	DXを通じた購買行動変化（嗜好の多様性やライフスタイル）への対応	デジタルを活用したマーケティングROI※1の向上 ●マーケティングとコミュニケーションの連携強化 ●マーケティングコミュニケーションの効果測定	MMM※2によるROAS※3改善率	× 広告投資対象をマスターブランドからサブブランドの新商品へシフトした影響でROASは計画未達 今後は投資ブランドを精査し改善を目指す	P.28
		デジタルを活用した商品開発	マーケティングプロセスにおけるAI活用の確立	× 当初予定していた仕組みの導入は見送り、最新のAIを活用した仕組みの構築を目指す	P.28
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	変化を起こせる人的資本の強化（DE&I・採用・教育・評価制度）	次世代リーダー育成状況 女性管理職比率	△ リーダー育成施策を推進 女性管理職比率は23.7%	P.36 P.37
		全社DX人財の育成・従業員のデジタルスキル向上	DX推進者の比率	○ デジタルリテラシーテスト平均点上昇、DX推進者比率24.6%と大幅改善	P.28
		働きがいのある労働環境の実現（WLB、安全・安心）	やりがい度・WLB満足度・パフォーマンス発揮度	○ やりがい度・WLB満足度は改善、パフォーマンス発揮度は目標水準を維持	P.37
		従業員の「人権方針」および「労働安全衛生方針」の理解促進のための教育実施	教育実施状況 （実施計画の策定、教材作成・配信など）	△ 「労働安全衛生方針」の教育を各工場で実施、「人権方針」の教育は計画策定まで完了したものの実施は来期	P.38
	IT・AI活用による労働生産性の改善・イノベーション業務の創出	イノベーションおよび専門環境構築を目指し、AI利活用による業務効率改善	AI利活用による業務効率改善	○ AI利用率 84%、 AI活用による創出時間 年間3.5万時間に改善	P.28
	持続可能なサプライチェーンの構築	サプライチェーン上のCSRリスク低減 ●サプライヤーへの「調達方針」「エステーグループ責任ある調達ガイドライン」の理解促進のための説明実施 ●サプライヤーのガイドライン対応度や適合性確認のためにSAQ実施	サプライヤーへの説明実施率 セルフチェックアンケート（SAQ）実施率	○ サプライヤーへのガイドライン説明実施率100% SAQ実施率75%（27社）	P.41
		安定調達のため、地政学リスクや輸送リスクなどの評価を実施し調達活動を改善（複数社調達など）	定期リスク評価の実施状況 リスク対策実施状況	○ 調達先情報の可視化によるリスク評価を実施し、安定調達への取り組みを継続	P.45

※1　マーケティングROIは、投じたマーケティング費用に対して、どれだけの「利益」を生み出せたかを示す「投資利益率」の指標。マーケティングROI [%]＝粗利益（広告投下ブランドの売上－そのブランドにかかった原価）÷そのブランドの広告費×100。0%より高ければ黒字、0%を下回ると赤字（元本割れ）を意味する
※2　MMM＝Marketing Mix Modelingは、テレビCM、デジタル広告、価格プロモーションといったさまざまなマーケティング施策が、売上や契約数といった事業成果にどれだけ貢献したのかを統計的に分析し、その効果を可視化する手法
※3　ROAS[ロアス]は、投じた広告費に対してどれだけの売上を生み出せたかを示す「広告費用対効果」の指標。ROAS[%]＝広告投下ブランドの売上高÷そのブランドの広告費×100。100%が広告費の回収率100%となり、数値が高いほど効率よく売上を作っていることを表す指標

マテリアリティ課題の施策・KPIと進捗状況（2026年3月期）

マテリアリティ	課題	施策（課題解決し戦略達成に貢献する施策）	KPI（課題解決の進捗評価の指標）	実績（施策・KPIにおける2026年3月期進捗）	参考リンク
環境保全活動の推進	脱炭素要請・実現	GHG排出量の管理・削減	GHG排出量（Scope1,2）の削減率 GHG排出量（Scope3）の把握	○ Scope1,2の削減率11% Scope3 算定および集計体制の整備進行	P.42
	資源枯渇、サーキュラー・エコノミーへの対応	省資源・省プラスチック化などの商品の環境配慮設計（3R）の推進	環境配慮設計基準の達成割合 （「みんなでエコ」マーク付与率）	○ 「みんなでエコ」マーク付与率20.5%に増加	P.43
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	Enterprise Risk Management（以下、ERM）の管理 ●主要リスクの特定・評価の実施 ●特定した主要11リスクのモニタリング	主要リスクの特定・評価の実施状況 特定した主要11リスクのモニタリングの実施状況	○ 全社ERMの実施により、 主要リスク特定およびモニタリングを継続実施中	P.44
		リスクの未然予防と発生時の迅速な対応 ●BCP・BCM管理体制の整備 ●インシデントの未然防止と発生時の迅速な対応	BCM基本方針書の運用状況 モニタリング インシデント管理マニュアルの作成状況	○ サイバー攻撃発生時における事業継続計画（BCP）の新規作成とインシデント管理マニュアルの運用開始	P.45
		品質マネジメントの持続的改善に向けた、管理体制の見直し強化	「品質方針」の策定状況 方針に基づくマネジメント体制 （品質保証委員会）の整備状況	○ 「品質方針」を策定 PL委員会から品質保証委員会へ体制を見直し、 同委員会の中に「お客様の声活用」の部を設定	Web
		コンプライアンス・ビジネス倫理の徹底管理 ●従業員のコンプライアンス理解促進のための教育実施 ●贈収賄などの不正取引に関する指針整備	違反リスクの高い法令知識の 理解向上のための教育実施状況 贈収賄などの不正取引に関する 指針整備状況	○ 違反リスクの高い法令の教育・研修実施 「贈収賄・腐敗防止に関する方針」を策定	P.44
	経営の監督機能の強化	経営の透明性と実効性の強化 ●取締役会評価結果の課題改善施策の実施（実効性） ●取締役選任プロセス（スキル・マトリックス）の整備 ●経営幹部サクセッションプランの充実	取締役会評価結果の 課題改善施策の実施状況 取締役選任プロセス （スキル・マトリックス）の整備状況 女性幹部を含む サクセッションプランの作成状況	△ 取締役会実効性評価を実施 指名委員会でサクセッションプラン（後継者計画）を議論	P.52

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 814人

知的資本
特許保有件数 247件
意匠保有件数 143件
商標保有件数 1,532件
商品開発ノウハウ
研究開発費用(3年合計) 2,597百万円

社会・関係資本
企業好感度ランキング 136位
企業ブランド浸透度 95.8%
※ 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2024」
調査期間:2024年8月1日～9月19日
マーケティング費 3,927百万円

財務資本
純資産 33,236百万円
有利子負債 696百万円

製造資本
製造拠点数 5拠点
設備投資 4,832百万円
※ 「ニャンとも清潔トイレ」事業譲受含む

自然資本
燃料使用量 12,963GJ
電気使用量 7,373MWh
水使用量 51,148㎥
※ 自然資本は2026年3月期
エステーグループ(国内)

(2025年3月期)

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

アイデア創出 → 研究開発・商品設計 → デザイン・ネーミング → 製造 → マーケティングコミュニケーション → 流通・営業 → 定着(リテンション)

中期経営計画「SMILE 2027」の進捗 → P.20
サステナビリティ戦略 → P.35
コーポレートガバナンス → P.46

アウトプット

商品

エアケア	売上高	216億円
ペットケア	売上高	37億円
衣類ケア	売上高	66億円
ホームケア	売上高	44億円
湿気ケア	売上高	25億円
サーモケア	売上高	39億円
ハンドケア	売上高	55億円

環境への負のインパクト
CO_2排出量合計(Scope1,2) 914t-CO_2
廃棄物総排出量 1,010t
※ CO_2排出量合計は、小数点以下切り捨て
エステーグループ(国内)

(2026年3月期)

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
「ムシューダ」のブランド浸透度 55.5%
「消臭力」のブランド浸透度 69.6%
※ 当社調べ(全国20～79歳女性)
※ エステーグループ(国内)
※ 浸透度:ロゴ呈示時の認知率

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 23.7%
育児休業復帰率・復帰1年後の就業率 92.3%

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 2,313人
※ イノベーションフォーラムへの参加
サプライヤーとのCSR向上のエンゲージメントの実施

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 927百万円
TSR(10年年率) 5.2%

地域社会
地域を一緒に良くしてくれる親近感
植樹会・木育教室(累積) 4回開催
地域・学校との取り組み 8件

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) 113t-CO_2
「みんなでエコ」マーク付与率 20.5%
(公財)ひよこ奨学財団 25大学34人

(2026年3月期)

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

アイデア創出

既存の商品・サービスでは満たされないお客様の未充足ニーズを鋭く見極め、エステーならではの独自の着眼点を掛け合わせることで、これまでにない革新的なアイデアと新たな価値を創出する

主な資本

- アイデア人財
- アイデア開発技法の確立、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

- ニッチ市場開拓力
- 競合とは一味違う着眼点で独自のアイデアを生み出す力

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
- アイディエーション過程の仕組化

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

消臭、機能探索、製剤・処方、拡散、分析・評価など、長年蓄積された多角的な技術を土台に、機能材料を処方化し拡散方式と融合させる「組み合わせ技術」により、これまでにない価値を持つ革新的な商品を具現化する

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

- 新商品のスピード開発力
- アイデア創出でこだわった、エステーならではの独自の着眼点を具体化する設計力

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
- 技術伝承・ノウハウ共有のためのAIサポート構築
- 未来予測からの技術戦略の策定
- 技術戦略に基づいた新規パートナー選定

デザイン・ネーミング

印象に残るユニークなネーミングと、商品特長をフィーリングで感じさせるデザインで、市場での存在感を際立たせるとともに、ユーザーの愛着を醸成する

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

主力品の自社工場での製造と、多品種生産を可能にする製造委託を両立することで、変化する市場ニーズに柔軟に対応した供給を実現する

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
- 継続した原材料費削減、生産効率・稼働率の改善活動
- 製造パートナーとの信頼関係と連携による効率的・安定的な生産体制

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

マーケティングコミュニケーションへ

人的資本　知的資本　社会・関係資本

製造から

マーケティングコミュニケーション

ユニークで印象的な宣伝やプロモーションを通じて、商品の機能の伝達のみならず、楽しさや安心感までも提供する

主な資本

- 広報人財、宣伝人財によるマーケティングコミュニケーションの企画力
- 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

- 生活者の心を動かす共感創出力
- 単なる高い認知度にとどまらない、長年愛されるブランド力
- 広報・宣伝の同一組織による統合的な情報発信

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
- マーケティングROI※マネジメントの高度化
- ブランドマネジメントの仕組化

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
- データに基づいたマーケティングROI※マネジメントの体系化

流通・営業

早期かつ安定的な商品提供に加え、提案営業により販売店の棚スペースを獲得し、魅力的な売場を実現する

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・販売店との協力関係

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
- オンライン販売へのシフトの遅れ

改善・強化策

- 全国チェーンにおける本部商談とエリア特性を掛け合わせた営業
- 企業、店舗に応じたカスタマイズ提案の強化
- 新しいチャネルとの関係強化

定着（リテンション）

質の高いカスタマーサポートで確かな安心と満足を提供することにより、深い信頼関係を育み、末永く商品を愛用していただける状態を構築する

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支援会社との協力関係

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）
- お客様の声を迅速に商品・サービスの改善へ反映し、顧客満足度とロイヤルティを高める情報共有体制
- 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
- お客様との継続的な関係性を築くための情報発信とコミュニティの創出

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
- お客様との継続的な関係性を築くための情報発信の強化
- 既存顧客とのエンゲージメントを深めるファンベースマーケティング

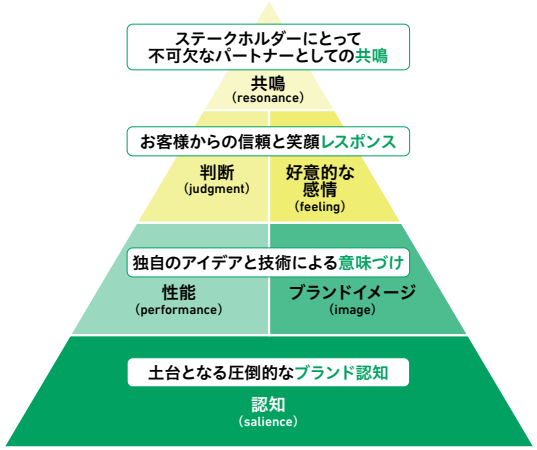
※　マーケティングROIは、投じたマーケティング費用に対して、どれだけの「利益」を生み出せたかを示す「投資利益率」の指標。マーケティングROI（%）＝粗利益（広告投下ブランドの売上－そのブランドにかかった原価）÷そのブランドの広告費×100。0%より高ければ黒字、0%を下回ると赤字（元本割れ）を意味する

エステーのブランド価値創造

◆基本的な考え方

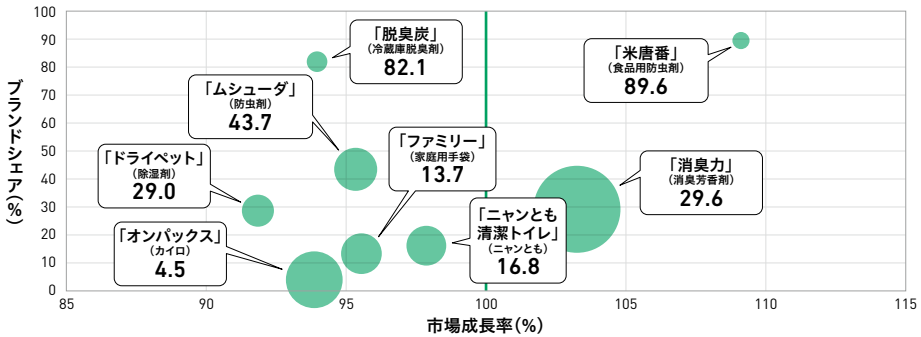
当社グループは、ブランドを単なる製品の識別記号や市場シェアという、過去・現在の結果を示す静的な指標としては捉えていません。ブランドとは顧客の接触や体験を通じて社会に蓄積される“最重要の無形資産（ブランド資本）”であり、購入量・価格を安定させる利益の源泉であり、持続的なキャッシュ・フローを牽引するコア・ドライバーであると定義しています。目に見えない顧客との絆（ブランド）を、確かな財務成果へと変換し続ける持続的な成長ストーリーを描いています。

当社グループにおけるブランド・エクイティ構造の考え方



※ケラーの顧客ベースのブランド・エクイティ（CBBE）モデルに基づき当社作成

ブランド・ポートフォリオ



※期間：2025年1～12月（1年間累計）（「オンパックス」は、2025年4月～2026年3月）、円の大きさは市場規模、数字はブランドシェア（金額ベース）
※データソースはページ下部参照

上図の通り、当社は複数のブランドで強固な市場ポジションを築いており、これが安定的なキャッシュ・フローを生む経済的な堀（Moat）となっています。当社はこの現状のシェアに安住することなく、強固な収益基盤を原資として次なる成長に向けたブランド変革へと挑んでいきます。

◆エステーの強み

当社グループは独自性の強いブランドを数多く保有しており、国内市場の多数のカテゴリーにおいて、ブランドシェアNo.1を獲得していることが強みです。

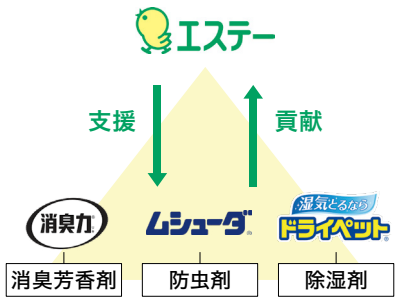
消臭力　脱臭炭　米唐番　ムシューダ　ドライペット

ニッチな市場で、独自性の強いブランドを数多く保有

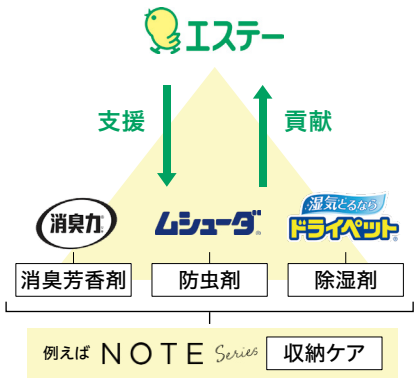
◆エステーのブランドアーキテクチャの進化

過去の当社グループの歴史においては、「消臭力＝消臭芳香剤」「ムシューダ＝衣類用防虫剤」というように、ブランドとカテゴリーが1対1で直結する構図が定着していました（図1）。この構造は効率的な市場浸透を可能にした反面、ブランド価値が特定の機能に固定化され、成熟市場におけるコモディティ化や事業の境界線に縛られるリスクを内包していました。

（図1）過去の構造



（図2）現在～今後の構造



※　データソース：株式会社インテージSRI+「推計販売規模」「マーケットシェア」（いずれも金額ベース）
順位表記のデータ期間は、「脱臭剤」（冷蔵庫のみ）2023年～2025年（3年間累計）、「食品用防虫剤」2022年～2025年（4年間累計）、その他のカテゴリーの期間は2025年1月～12月（1年間累計）、「消臭芳香剤」（衣類用・車用・ウイルス除去効果・加湿効果・二酸化塩素発生除く、シリーズ累計）、「ペットケア」（猫用：システムトイレ、猫の砂、防臭シート）、「防虫剤」（人形用除く）、「使い捨てカイロ」（カイロ一般。ただし目元用、「耳ほぐタイム」除く）
☆　市場の定義はエステー独自設定です（記載データをご利用の場合は、注釈の記載をお願いします）

そこで当社は、ブランドアーキテクチャを“機能的価値中心”から“機能＋顧客体験・情緒的価値”へと再編しています。最上位のコーポレートブランド「エステー」が「こころに響くアイデア」「安心・信頼」という情緒的価値を保証し、そのもとで「消臭力」や「ムシューダ」といったブランドを、従来の限定的な機能カテゴリーから、顧客の生活空間やウェルネス課題を包括的に解決する「包括的ライフスタイルブランド」へと拡張するのが現在の方針です。

例えば「ムシューダ」を中心とする「衣類ケア」は、単なる衣類用防虫剤から、防虫・消臭・除湿を統合してクローゼット全体の環境を最適化する「収納ケア」へ、再定義を進めています。その第一歩がNOTEシリーズです。このようにブランド（シリーズ）がカテゴリーの壁を超えて価値を拡張していく柔軟なアーキテクチャにより、既存市場の深耕と周辺領域への拡張を機動的に達成していきます（図2）。

ブランド資産の保護については、P.31をご覧ください。 P.31

◆中期経営計画「SMILE 2027」でのブランド戦略

＜プレミアム価値の創出＞　従来の「不の解消」にとどまらず、ブランドの“意味・イメージ”を高付加価値化することで、価格競争に巻き込まれない高価格帯を確立し、利益率向上へと直結させています（Premium Aromaシリーズなど）。

＜ターゲット消費者に合わせたデジタルマーケティングへのシフト＞　事業分野の多様化とともに出稿媒体もターゲットに合わせて選定しています。ペット関心層へのターゲティング配信の実施、防虫剤においてはお天気アプリの天気予報（気温・天気）に連動した広告配信、若年層がターゲットのNOTEシリーズにおいては動画配信デジタルメディアの活用など、顧客に合わせた出稿媒体の多様化を図っています。マーケティングROI※の測定にも力を入れており、マーケティング投資の精度向上を進めています。

＜リピートを生む「技術力」の融合＞　このように獲得した認知を“共鳴”へ昇華させる源泉はコアコンピタンスである「においサイエンス」「嗅覚サイエンス」「生物サイエンス」の組み合わせです。当社グループが長年培ってきた技術力がもたらす使用実感と満足度がお客様との長期的な信頼関係を担保し、LTV（顧客生涯価値）を向上させ、将来のボラティリティを低減する安定的なキャッシュ・フロー創出への原動力となっています。

R&D戦略については、P.29をご覧ください。 P.29

TOPICS　米唐番に見る「ニッチトップブランド」創出のプロセス

当社グループの「ニッチトップ戦略」の本質は、大手が参入しにくい小規模市場において圧倒的なシェアを獲得することにあります。本稿では、市場シェア約90%の「米唐番」ブランドが確立するまでのプロセスをモデルケースに、当社の無形資産（技術×遊び心）がどのように競争優位（経済的な堀）へと変換されるのか、その再現可能な創出体制を紐解きます。

STEP1　探索とひらめき
徹底的な生活者起点によるニッチ市場の発見

ホワイトスペースの特定：総合日用品メーカーが参入を躊躇するような、市場規模は小さいが生活者にとっては確実に存在する「お米の虫」という局所的な困りごとにフォーカス。

等身大のインサイト抽出：昔からお米の虫よけには唐辛子、という日本の生活文化から生活者の心のツボ（インサイト）を洞察。

STEP2　技術開発
発想の転換により効果を可視化する技術開発

独自の薬剤・防虫技術の応用：3つの成分を配合した唐辛子ゼリーの防虫効果を科学的に検証し、食品の近くでも安心して毎日使える安全性を担保。

「一目でわかる」機能的体験のデザイン：「徐々に減って使い終わりが一目でわかる唐辛子」をつくりたいという発想の転換から、ゼリーに練り込んでも成分が効果を発揮する独自技術を開発。

STEP3　情緒的価値
「ふふっと笑顔」にする遊び心の注入

愛着のわくプロダクトデザイン：唐辛子の見た目の再現にこだわり抜いた、丸みのあるフォルムとビビッドな色使いが、生活者の心に響き愛着を生む。使用時は、米の白さとのコントラストが“映え”となり、しばしばSNSにも投稿されるように。

ユニークなネーミング：見守るニュアンスの「当番」と唐辛子の「唐」の字を掛け合わせ、愛嬌とユニークさのある世界観を構築。

STEP4　浸透
タッチポイントの質と量による生活者への浸透

TVCM×SNSの相乗効果：軽快な音楽に乗せてダンスするCMをTikTokへ出稿、TVCM（マス）×SNS（購入世代にマッチ）の相乗効果を生み出し、若年層の使用率も伸長。

店頭における面の拡大：お米売場での関連販売、ビビッドな色使いを武器とした販売店の壁一面陳列、「脱臭炭」との「赤黒キャンペーン」などを通じ、店頭での圧倒的なフェイスシェアを確保。

STEP5　競争優位の確立
圧倒的シェアと持続的キャッシュの創出

変革の原資となる安定キャッシュの創出：こうして完成したニッチトップブランドが、価格競争に巻き込まれない高利益率を維持し、安定的なキャッシュ・フローを生み出しています。

この「米唐番」の事例のような“ニッチトップの方程式”を他の事業へも展開し、今後も独自の視点で圧倒的シェアNo.1ブランドを構築、持続的にキャッシュを創出する企業体質へ成長していきます。

※　マーケティングROIは、投じたマーケティング費用に対して、どれだけの「利益」を生み出せたかを示す「投資利益率」の指標。マーケティングROI（%）＝粗利益（広告投下ブランドの売上－そのブランドにかかった原価）÷そのブランドの広告費×100。0%より高ければ黒字、0%を下回ると赤字（元本割れ）を意味する

中期経営計画「SMILE 2027」の進捗

専務メッセージ

稼ぐ力の回復と事業構造の変革で成長軌道への回帰を果たす

吉澤 浩一
専務執行役
経営全般担当　兼関係会社担当

◆中期経営計画の下方修正

中期経営計画の2年目を終え、最終年度である2027年3月期の数値目標を下方修正する決断にいたりました。修正後の目標は、売上高は当初の565億円から520億円、営業利益は40億円から25億円、ROEは8.3%から5.3%へと引き下げました。

2026年3月期は、ペットケア事業の売上貢献や「消臭力」Premium Aromaをはじめとする高付加価値商品・「米唐番」の伸長、カイロ・消臭芳香剤などの価格改定、調達方法の見直しによるコスト吸収、BtoB事業での着実な受注増などで、前期比では売上高・営業利益は増加しました。一方で、環境対応やDXなどの経営基盤整備は順調に進んだものの、主力品や高付加価値商品の販売数量未達、サプライチェーンの連携不足によるエアケア主力品の大規模欠品、ペットケアの競争激化に伴う販促費の増加、海外展開の遅れが響き、売上高・営業利益の当初計画は未達となりました。

◆最終年度の取り組み

これまでの進捗の遅れを踏まえ、最終年度は中東情勢悪化の長期化などの外部環境リスクに対応しながら「稼ぐ力の回復」に向けた施策を実行します。現在、既存事業において「つくり方」と「売り方」の両面から2つの収益構造改革プロジェクトを推進しています。本プロジェクトにより、戦略から現場での実行にいたるまでを一気通貫でモニタリングする体制のもと、収益力向上を目的とした事業構造の変革を強力に推進します。

さらに、今後の成長ドライバーとして、BtoB事業では、コーティングや空間ビジネスにおける新たなサービスの拡大や、北海道トドマツの抽出成分を活用した畜産分野での社会課題解決型ビジネスの早期事業化を推進します。海外事業では、タイでの商品開発機能の強化やエアケアとペットケア領域への注力など、ASEANにおける事業収益化に向けた戦略を精緻化します。

一方で、非財務目標は順調に推移しているため目標は変更せず、CO_2排出量削減や女性管理職比率の向上などの取り組みを着実に進める方針です。また、低迷する株主総利回り（TSR）の向上を課題と捉え、株主資本コストを上回るリターンを実現し、持続的な利益成長とともに、積極的な株主還元策を実行します。

そして、計画修正に伴い、キャッシュアロケーションは、財務健全性を維持しながら未来に向けた成長投資を継続します。営業キャッシュ・フローの回復にとどまらず、資産の効率化や事業ポートフォリオ戦略の早期遂行、さらには外部資金の調達も含めた機動的な手段を確保して創出した資金を成長領域へ素早く再投資するサイクルを構築してまいります。

これらの戦略およびキャッシュアロケーションの実行性を担保するための体制として、2026年4月より執行役を7名から9名へ増員し、新規事業・海外事業・BtoB事業それぞれに担当執行役を配置することで、意思決定の迅速化と実行力の強化を図っております。

当社グループは、成長領域へ機動的にリソースを再配分し、全社的な戦略遂行力と投資効果を高めることで、成長軌道への回帰を果たし、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

（億円）

	2024/3期 実績	2025/3期 実績	2026/3期 実績	2027/3期 当初計画	2027/3期 修正計画	当初計画との差異
売上高	444	481	484	565	**520**	▲45
営業利益	13	16	19	40	**25**	▲15
営業利益率(%)	3.0	3.4	4.1	7.1	**4.8**	▲2.3pt
EBITDA	26	31	36	54	**43**	▲10
ROE(%)	3.9	8.6	4.9	8.3	**5.3**	▲3.0pt

中期経営計画「SMILE 2027」の概要

中期経営計画の2年目である2026年3月期は、原材料・エネルギー価格の高騰や地政学リスクなどの急激な外部環境の変化に加え、既存事業の伸び悩みや新商品の計画未達により、中期経営計画最終年度の業績目標を修正する決断にいたりました。2026年3月期は、成長マトリックス「4象限」の計画未達と事業ポートフォリオ戦略の遅延における課題の解決に全力で注力します。

◆成長マトリックス「4象限」計画修正の要因

成長マトリックスでは、主に「既存ビジネスの拡充」と「既存ビジネスの進化」の象限において計画未達と遅れが生じています。「既存ビジネスの進化」での利益の積み上げは下方修正し、「既存ビジネスの拡充」では「稼ぐ力」を回復する施策を進めています。

当初計画 ▶ 修正計画

既存ビジネスの進化
営業利益額+16億円～ ▼ 営業利益額+4億円

【計画修正の要因】
- ペットケアは競争激化でマーケティング費が増加。原価低減は2028年3月期貢献
- エアケア高付加価値品は新商品と「消臭力」Premium Aromaが計画未達

▼ 高付加価値品の積み上げ不足

新規ビジネスの創出
3か年は投資期間 ▼ 新規投資は削減せず

【計画修正の要因】
- トドマツ抽出成分を畜産市場で活用、事業化に向けてパイロットテスト
- 「Air Forest」YOWAN車用エアケアキューブは売れ行き堅調で販路拡大へ

▼ 投資計画の見直し

既存ビジネスの拡充
営業利益率 +1pt～ ▼ 営業利益率 +1pt

【計画修正の要因】
- 衣類ケアは主力商品の数量減少
- エアケア既存商品は価格改定するも品切れもあり数量減で主力品の数量減で計画未達

▼ 数量減少で計画を下回る

BtoB・海外チャネルの強化
営業利益額 +6億円～ ▼ 営業利益額 +6億円

【計画修正の要因】
- コーティング事業拡大による利益貢献
- 海外はタイでの手袋製造から撤退するも、ASEANシフトは遅延

▼ BtoBの営業利益額は順調

◆事業ポートフォリオ戦略の進捗

各事業の役割を明確にし、メリハリのある事業ポートフォリオの構築を進め、事業全体の収益力強化と持続的な成長を図っています。

「力強い成長へ投資を集中」では、主力品の欠品や販売チャネル拡大の遅れにより収益向上を牽引できず、「キャッシュ・フロー創出力を徹底強化」では、主力商品の販売不振により稼ぐ力が低迷、「収益性・成長性で戦略転換を見極め」では、SKUの整理や価格改定などにより利益率は改善するも抜本的な見直しにはいたっておりません。早期に「稼ぐ力」を回復させ、将来の投資のためのキャッシュを生み出し、次の柱となる新たな事業の育成に使うという成長サイクルの軌道に乗せていきます。

力強い成長へ投資を集中	キャッシュ・フロー創出力を徹底強化	収益性・成長性で戦略転換を見極め
エアケア	衣類ケア	サーモケア
ペットケア	ホームケア	ハンドケア
	湿気ケア	

◆変革を支える3つの軸

中長期成長戦略の実現を支えるためのエンジンが「3つの変革の軸」です。これら3つをベースに事業構造を変革することで収益基盤を強化し、成長領域へのリソースを集中していきます。

❶ お客様の声を反映

第1の軸は、「お客様の声を反映」することです。経営の意思決定に、お客様をはじめとしたステークホルダーの視点を取り入れる仕組み「ユーザーアドバイザリー制度（ひよこ会）」を2025年に立ち上げました。

❷ 人と組織の活性化

第2の軸は、「人と組織の活性化」です。変革を起こすのは「人」です。DX・AI活用で時間を創出し、やりたいことにチャレンジすることで、イノベーションを生み出す組織へと進化していきます。

❸ 信頼を生む技術

第3の軸は、「信頼を生む技術」です。エステーの強みである3つのコア技術を、ウェルネス領域で活用していきます。

［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 | 人と組織の活性化 | 信頼を生む技術

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

成長マトリックスの「4象限」の計画と進捗

◆既存ビジネスの拡充

ブランド力強化と市場再定義による収益力の向上

前田 陽介 執行役 コア事業本部担当 兼R&D本部担当

中期経営計画において、既存ビジネスはブランド力強化と市場再定義で「停滞から成長軌道」への転換を目指してきました。しかし中期経営計画2年目、市場の変化予測など前提条件の甘さや情報連携の不備が主力品の長期品切れを招くなど、戦略と実行の乖離による目標未達・下方修正という厳しい現実を突きつけられました。この実態を真摯に受け止め、戦略実効性の向上につながる基盤再構築により、今期を「攻守転換」の節目とします。そしてお客様に「そうきたか！」と思わせるユニークなブランド群を育成し収益性を向上させてまいります。

供給基盤の再定義と収益構造改革による稼ぐ力の強化

内藤 英紀 執行役 製造本部担当

製造領域においては、今期を「持続可能な供給基盤と収益構造の抜本的強化」を完遂する極めて重要な1年と位置付けています。当期から顕在化した資源価格高騰を含む外部環境変化と欠品などの需給管理の課題を厳粛に受け止め、今期は調達コスト削減の徹底とSCMの高度化による機会損失の極小化を急ピッチで進めています。これらは部分最適な改善ではなく、製造本部が当社グループの成長を支える投資原資を持続的に生み出すための構造転換です。執行責任者として、この既存ビジネスの稼ぐ力の強化を確実に実行し、中期経営計画における収益目標を達成してまいります。

既存ビジネスの再成長と高収益を生む営業体制への進化

高山 幸宏 執行役 営業本部担当

当期は、防虫剤や消臭芳香剤などの既存主力品で販売数量が計画を大きく下回り、数量要因での営業利益マイナスの一因となりました。加えて、売上控除拡販費（リベートなど）が増加となり、こちらも利益を圧迫しました。今期は効果的な拡販費の投入や返品削減、物流効率化などの構造改革を推進しています。また、主力品の店頭販促強化による既存チャネルの徹底強化と新規チャネルの開拓を同時に推進して顧客接点を広げます。これらの取り組みを通じて営業体制をいっそう強化し、販売数量・市場シェアの回復を果たすとともに、次期中期経営計画での持続的な事業拡大へつなげます。

＜既存ビジネスの振り返りと今後の方針＞　「既存ビジネスの拡充」では、「ムシューダ」や「消臭力」などの従来の主力品の数量規模を維持しながら収益力を高める計画を立てていたものの、2026年3月期は主力品の販売数量の伸び悩みと仕入れコスト上昇が利益を大きく圧迫しました。

販売数量に関しては「衣類ケア」の計画に対する大幅な未達が大きく影響しました。「米唐番」の需要増に伴う一時的な欠品や、サプライチェーンマネジメント（SCM）の機能不全によって引き起こされた「消臭力」の長期品切れも販売機会の大きな損失を招きました。

原価に関しては、原材料価格高騰などに伴う仕入れコストアップが利益を押し下げました。特にプラスチック成形品や化学原料などの仕入れコスト上昇に加え、人件費高騰による加工賃の上昇や勤務体系変更に伴う諸経費の発生などが重くのしかかりました。

2027年3月期は「稼ぐ力の回復」に向けて「つくり方変革プロジェクト」と「売り方変革プロジェクト」という2つの部門横断型の収益構造改革プロジェクトを進めます。戦略立案から現場実行までを一気通貫でモニタリングする体制により、サプライチェーンの整流化、物流効率化、原価低減、適正なプライシング、不採算SKUの削減、返品削減などに取り組み、収益力の向上を実現します。

◆既存ビジネスの進化

高付加価値型エアケアの進化による新しい価値の創出を目指す

前田 陽介 執行役 コア事業本部担当 兼R&D本部担当

高付加価値型エアケアの取り組みについては、これまで「消臭力」Premium Aroma一辺倒でしたが、当期は「消臭力」トイレのフレッシュミスト RESETTOに代表される「ライフスタイル提案型エアケア商品」を発売しました。ただこれらはまだ業績への影響度が低く、また、新ブランドによる新しい価値の創出に遅れが生じていることなどから、利益額の創出という点においては依然としてPremium Aromaシリーズに依存しているのが現状です。今期より、これら新潮流エアケアを徹底的に育成・拡大していくことで、次期中期経営計画に向けて高付加価値型中心のエアケアへ塗り替えていきます。

ペットケア事業の収益構造改革と高付加価値領域の拡充

山本 一成 常務執行役 ウェルネス事業本部担当

ペットケア事業では「すべてのペットの健康と笑顔のために」を事業パーパスに掲げています。「ニャンとも清潔トイレ」の収益改善の取り組みには遅れが生じており、今期はコスト低減の取り組みを加速させていきます。このほか、猫用スマートトイレ「トレッタ」を展開する株式会社トレッタキャッツの子会社化や、サプリメント事業などをおこなう株式会社NEXT NEW WORLDへの出資などを通じ、ペットのQOL(生活の質)向上に貢献する高付加価値領域を拡充します。今後は、既存事業の収益構造改革と高粗利領域の拡大を両輪とすることで、市場での存在感を高め、高収益体質への転換を進めていきます。

＜高付加価値型エアケアの振り返りと今後の方針＞　2026年3月期のエアケア分野では、「消臭力」Premium Aromaシリーズや、新商品の「消臭力」トイレのフレッシュミスト RESETTOなどが堅調に推移し売上増に貢献したものの、計画未達に終わりました。高付加価値新商品の投入遅れによる積み上げの不足は引き続き大きな課題となっています。新商品の投入遅れは、既存主力品への偏重とそれに伴う販促費の増加を招き、利益額の積み上げを阻害する一因となりました。これらの要因が、「既存ビジネスの進化」象限における当初の営業利益積み上げ目標の下方修正(+16億円から+4億円)につながることとなりました。

この状況を打破するため、2027年3月期にはR&D体制を「新価値創出型」へと転換します。社長自らが毎週出席する「400打席100安打会議」を立ち上げ、消費者インサイトから新しい価値やアイデアを大量に生み出すフレームワークを実装し、本格稼働させます。これは単なるアイデア会議にとどまらず、モノづくりにおける部門間連携の強化と組織学習を促進し、セクショナリズムを打破する狙いもあります。

当社グループは、既存ビジネスの枠を超えた新たな生活価値を、新しいプロセスをとおして提案することによって進化を力強く牽引し、課題であった高付加価値品の積上げ不足を解消し、営業利益額の確実な上積みとさらなる成長を実現します。

＜ペットケア事業の振り返りと今後の方針＞　2026年3月期のペットケア事業は、前期に事業譲受した「ニャンとも清潔トイレ」の上乗せ効果がフルに寄与し前年対比で売上高は増加しましたが、期初の売上高計画に対しては82.5%と未達に終わりました。具体的な課題として、「ニャンとも清潔トイレ」のシステムトイレ本体の拡販や、リピート商材であるチップの売上が計画に届かなかったことが挙げられます。また、タイや韓国など海外での販売も開始しましたが、現時点での業績貢献度は低い状況です。さらに深刻な課題は収益力の低迷となります。ホームセンターや専門店といったオフラインでの販売チャネルの拡大が進まず、利益率を圧迫するEC比率が高止まりしました。加えて、市場の競争激化に伴うマーケティング費用の増加や、高い原価率に対する調達・生産面でのコスト低減の遅れが重荷となり、利益を創出する構造への転換が遅れています。

2027年3月期は、これらの課題解決に向けた収益構造の抜本改革を本格化させます。我々の強みである市販営業のリソースを最大活用して実店舗での配荷力を早急に強化し、商品リニューアルを機にシェア拡大を図ります。同時に、課題であったチップやシートの調達・生産体制の再構築による徹底した原価低減策を実行フェーズに移し、事業シナジーの創出と利益率の確実な改善を成し遂げます。

◆BtoB・海外チャネルの強化

空間ビジネスへのモデル転換と BtoBの主力事業盤石化で成長ドライバーへ

霜阪 裕和 執行役 業務用事業担当 兼エステーPRO株式会社 代表取締役社長

持続的成長に向け、空間ビジネスへのモデル転換と構造改革を推進します。当期は想定外の外部環境要因で売上計画未達の課題を残すも、粗利改善により大幅な増益を達成しました。今期は中期経営計画の最終年度としてBtoBの主力事業を盤石化しつつ、コーティングサービスなどの空間ビジネスを勝ち筋へと導きます。物販にとどまらずサービス事業へ注力するうえで、AI活用による営業活動の可視化と潜在的な需要の掘り起こしで、効率的かつ効果的な事業展開を推進。今期の成果を次期中期経営計画へとつなげ、中長期での飛躍に向けた強固な成長基盤を確立します。

構造改革から成長に向け エアケアとペットケアへ注力

山本 一成 常務執行役 海外事業本部担当

海外事業では、中期経営計画の3カ年を将来の再成長に向けた構造改革期間と位置づけています。当期は、タイにおけるハンドケア製品製造事業からの撤退により事業ポートフォリオの再構築を推進し、海外事業の収益性を改善しました。今後は、当社グループの強みである「エアケア」と「ペットケア」の両領域へ経営資源を集中投下する事業展開へと移行します。最優先地域である経済成長著しいASEANでの市場開拓を加速させ、「かおり×ウェルネス×グローバル」の実現に向けてグループ全体の成長を力強く牽引していきます。

＜BtoB事業の振り返りと今後の方針＞　2026年3月期のBtoB事業の売上高は、業務用手袋や消臭芳香剤の販売下振れにより微増にとどまり計画未達とはなったものの、業務用手袋の値上げによる売価改善や手数料などの販管費削減が寄与し、営業利益は大幅な増益を達成しました。既存の物販が一定の利益貢献を果たす一方で、新たな柱として育成中のサービス領域も着実に利益へ貢献しはじめています。KeePer技研株式会社の技術を活用し、ホテルの浴室の清掃効率と美観を向上させるコーティングサービスは、施工実績が7,000室を突破し収益を後押ししました。一方で、かおり空間プロデュースは増加傾向にあるものの計画未達と課題を残しました。

2027年3月期は、サービス領域の事業基盤を盤石化すべく組織を再編し、「空間ビジネス」に特化した専門チームを新設し人的リソースを集中させます。マーケティングオートメーションなどのデジタルマーケティングを強化し、プッシュ型からプル型の営業スタイルへ転換してリード獲得と確度の向上を図ります。ホテルなどへの新規コーティング施工をさらに拡大するとともに、空間プロデュースでは物販に加えてサブスクリプションなどの新しい販売方法を本格活用し、新たな成長ドライバーとなるサービス領域の安定的な収益基盤を確立します。

＜海外事業の振り返りと今後の方針＞　海外事業においては2026年3月期に、S.T.（タイランド）でのハンドケア製品製造事業からの撤退を完了させました。これに伴う早期退職等に関わる費用を事業構造改善費用として特別損失に計上したものの、事業構造の最適化が進み、結果として海外事業全体の収益率改善に寄与しました。しかし最大の問題点は、成長の柱と位置づけるASEAN市場での収益化や、海外でのエアケア戦略の実行に遅れが生じていることです。さらにタイや韓国などでペットケア商品の販売を開始したものの業績貢献度は依然として低く、海外全体の売上高および海外売上高比率は前期からほぼ横ばいにとどまり、計画通りに進んでいません。

2027年3月期はこの遅れを取り戻すために、海外展開の方向性の修正と中期成長戦略の見直しをおこない、成長投資の準備を進めます。アジアにおける重点5カ国を設定し強い店舗配荷力を持つ現地代理店への再編・集約を進め、エアケア事業の強固な流通基盤を構築します。また、タイの商品開発機能の強化を図りつつ、M&Aも視野に入れたペットケア領域のチャネル開発など、新たな事業展開の可能性を検討し、ASEAN地域を中心とした海外事業の立て直しと収益基盤の確立を目指します。

◆新規ビジネスの創出

技術と共創で開く、かおりによる新たなウェルネス空間の創造

山本 一成 常務執行役 ウェルネス事業本部担当

ウェルネス事業は、当社の原点である「かおり」の知見を技術へ昇華させ、社会課題解決型ビジネスの事業化に挑む領域です。現在、北海道トドマツの未利用資源を活用した畜産環境の改善に注力しています。独自技術による強力な消臭効果を応用し、畜産業の環境負荷低減や動物福祉の向上に貢献するソリューションを提供します。さらに、自治体との官民連携による「シティフレグランス」や空間演出など、未利用資源の価値を最大化する取り組みも展開。当社のDNAであるベンチャー精神とパートナーとの共創を通じて、かおりによる新たなウェルネス空間を社会に実装し、人々の暮らしを豊かにします。

＜過去2年間の振り返り＞　新規ビジネスの創出に向けては、中期経営計画の3カ年を種まきの投資期間と明確に位置づけています。全体の投資計画の精緻な見直しを実施しながらも、将来の全社的な収益の柱を育てるために新規投資自体は削減することなく、中長期的な視点に立った事業の育成を実施しています。

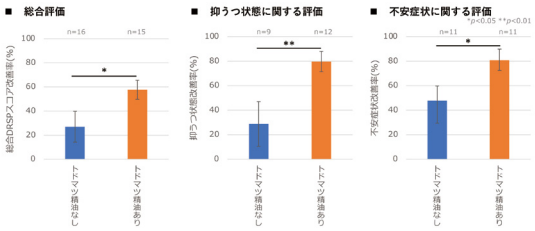
2026年3月期においては、異業種企業との協働を通じた新規事業の探索を加速させました。象徴的な事例が、自動車メーカーのスズキ株式会社と共同開発した「Air Forest」YOWAN車用エアケアキューブ（以下、YOWAN）です。「車の移動を不快に感じる方に向けて快適な車内空間をサポートする」というコンセプトのYOWANは、売れ行きが堅調に推移しました。また、パソナグループとの「ウェルネス事業共創プロジェクト」に向けた基本合意を通じて、宿泊施設での香り演出やオフィス空間のウェルネス化など、多面的な事業共創の可能性の検討を開始しました。ほかには、福井県との「恐竜時代のかおり」の共同開発をはじめ、地方自治体と連携した「かおりブランディング」を推進しました。

同時に、機能性に関する科学的エビデンスの構築も着実に進展しています。近畿大学東洋医学研究所との共同研究においては、トドマツ精油の練香水への配合が月経前症候群（PMS）における抑うつ状態や不安症状の緩和に寄与する可能性が示唆され、その成果を第52回日本女性心身医学会学術集会（2024年）で発表しました。

＜今後の方針＞　当社のコア技術である「かおり」の知見を最大限に活かし、従来の日用品メーカーという枠組みを超えた「空間価値提供型ビジネス」および「社会課題解決型ビジネス」への転換を進めます。

トドマツ精油の練香水への配合によるPMS症状の比較／改善率

近畿大学東洋医学研究所との共同研究



その中核として全社を挙げて推進しているのが、北海道トドマツの未利用資源を活用した独自の抽出成分を用いるクリアフォレスト事業です。本事業においては、よりスケールの大きな領域への展開を図るべく、2026年5月には宮崎県宮崎市および徳島県鳴門市と畜産業における環境改善の連携協定を締結し、新たな実証実験を開始しました。日本の畜産業界は全国に約5.5万戸の農家が存在する広大な市場でありながら、深刻な臭気対策という共通の課題を抱えています。鳴門市では畜舎・堆肥舎のニオイ課題解決や災害時の衛生環境向上に向けた実証実験を、宮崎市では動物園や養鶏場における環境改善に向けた実証実験をそれぞれ進めています。これらは、各自治体から寄せられる切実な現場ニーズに応え、動物にとっても快適な環境を提供するアニマルウェルフェアの向上に直結するソリューションの提供です。

今後は本格的な事業化フェーズへと移行します。技術の多面的な応用やパイロットテストを通じた現場での実用性・環境改善効果は確認できつつあります。持続可能な収益化モデルへと落とし込み、全社の収益向上を力強く牽引するビジネスへと昇華させるために、実証データに基づいてプロダクトのコスト競争力を徹底的に高めます。また、サプライチェーン全体を最適化し、事業としてのスケールメリットを創出できる体制を整備していきます。社会課題解決型の事業として、移動空間、宿泊空間、オフィス空間、そしてウェルネス空間といったあらゆる領域に対し「空間価値」を提供するビジネスモデルへの転換を推し進め、新たな市場創出と事業化の道筋を明確にしていきます。

これらにより、中長期的には社会課題・地域課題の解決と自社の収益成長を高い次元で両立させる持続可能なビジネスの確立を目指し、次期中期経営計画の根幹となる力強い成長エンジンへの育成を加速させます。

※　グラフ中の「DRSP」は、精神症状（気分の落ち込みや不安、怒り、集中力など）に関する設問と身体症状（空腹感や睡眠、乳房のはり、頭痛など）に関する設問、社会活動に対する影響に関する設問から構成されているPMS諸症状を科学的に評価・記録する世界標準のツール

事業ポートフォリオ戦略の進捗

中期経営計画において当社グループは、成長マトリックス戦略に基づき、各事業の役割を明確にしたメリハリのある事業ポートフォリオの構築を進めています。

具体的には、各カテゴリーを投資スタンスに応じて「力強い成長」「キャッシュ・フロー創出」「戦略転換の見極め」の3領域に再定義し、経営資源を最適配分しています。

成長を牽引する「エアケア」「ペットケア」への集中投資を加速させるため、コア事業のキャッシュ・フロー創出力を徹底的に強化するとともに、収益改善事業の抜本的な再生に取り組んできました。以下に、その具体的な進捗をご報告します。

◆「力強い成長へ投資を集中」

力強い成長へ投資を集中
- エアケア
- ペットケア

2026年3月期は、両事業が明確な意図を持って成長投資をおこないましたが、投下に見合う成果を得られず全社の収益向上を牽引できませんでした。

「エアケア」は既存市場拡充と若年層獲得を狙い、新商品「消臭力」トイレのフレッシュミスト RESETTOなどへ広告を集中投入しました。また、生産能力の増強につながる金型などの設備投資も実行しました。結果としては、新商品は堅調だったものの、SCM機能不全に端を発した主力品の大規模欠品が響き、売上高計画比93.3%の着地となりました。

2027年3月期は設備投資によって増強された生産能力を活かすべく、広告投資による既存主力品の拡販と新商品の育成を継続します。

「ペットケア」は「ニャンとも清潔トイレ」を軸に、消耗品のリピート購入につなげる「顧客囲い込み戦略」として、販促費用を増強したシステムトイレ本体の拡販に注力しました。しかしながら、オフラインでの販売チャネル拡大に遅れがあり本体拡販は計画未達、連動してリピート商材も計画未達となり、エアケア同様に投下に見合う成果を得られませんでした。

2027年3月期は、前述の通り営業リソースを増強してチャネル拡大を推進するほか、抜本的な原価率低減につながる投資をおこない、利益の確実な改善につなげていきます。

◆「キャッシュ・フロー創出力を徹底強化」

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

「衣類ケア」「ホームケア」「湿気ケア」の3領域においては、新価値提案や新規顧客拡大を目指したマーケティング施策にリソースを投下して「キャッシュ・フロー創出力を徹底強化」を推進しましたが、キャッシュを稼ぐべき既存主力事業の業績不振により、全社的な「稼ぐ力」が低迷する結果となりました。

「衣類ケア」は売上高計画比80.2%と大きく落ち込みました。新収納ケア戦略として「ムシューダ」 NOTEを強力に推進した一方で、既存主力品に対する店頭施策などが不十分であったことが大幅な未達の主因です。

「ホームケア」は、米の価格高騰に伴う需要増により「米唐番」が好調でしたが、需要急増に対する供給が追いつかず一時欠品を起こし、販売機会のロスを招いたことが計画未達につながりました。

「湿気ケア」は、空梅雨や猛暑・残暑といった天候要因による店頭露出の低下に加え、衣類ケアの低迷の煽りを受けて併売するシートタイプ除湿剤が苦戦したことが要因です。

これらの状況を踏まえ2027年3月期は、「衣類ケア」は既存主力品の店頭販促強化による顧客接点増強とIP活用による新規顧客獲得により数量ベースを拡大、また「米唐番」「脱臭炭」「手袋」をフードケア商品として食品スーパーなどへ拡販し、「湿気ケア」は環境対応つめかえタイプの販売強化と衣類ケアと連動したシートタイプの売場展開拡大を図ることで、全社の安定的なキャッシュ創出力の底上げにつなげます。

前述の2つの部門横断型の収益構造改革プロジェクトと連動し、販売戦略の実効性向上を実現します。

◆「収益性・成長性で戦略転換を見極め」

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

この領域においては、収益性改善を見極めるべく、不採算SKUの整理やロスの削減、価格改定といった構造改革にリソースを集中して対応しました。

「サーモケア」は、シーズンの立ち上げ遅れや新商品の計画未達、平年より高めの12月気温推移による販売機会ロスという売上マイナス要因は発生したものの、前期販売分の返品削減に向けた取り組みと適正な価格改定が奏功し、利益率の改善につながりました。

「ハンドケア」では、機能性が評価されている業務用手袋の拡販や高付加価値品の伸長が寄与しました。さらに、タイにおけるハンドケア製品製造事業からの撤退を完了させたことで事業構造の最適化が進み、売上計画達成のうえで収益率が大きく改善しました。

3つの変革軸 ❶ お客様の声を反映

KPI お客様満足度

当社グループでは、お客様の声を経営判断に反映させるための仕組みとして、「ユーザーアドバイザリー制度（ひよこ会）」を開催しています。「お客様満足度」の指標としては「好感度」と「扱っている製品・サービスの質がよい」を採用しています。

お客様満足度指標

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
好感度(順位)	152	125	162	136	122
扱っている製品・サービスの質がよい(%)	17.2	19.1	23.0	21.7	11.8

※ 日本経済新聞社 メディアビジネス「日経企業イメージ調査*」一般個人編（*2021年～2025年）ページ下部参照

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アドバイザリー制度
お客様満足度調査

人と組織の活性化

信頼を生む技術

ユーザーアドバイザリー制度

◆基本的な考え方

当社グループは2026年3月期、経営レベルでお客様の声を反映するために、「ユーザーアドバイザリー制度（ひよこ会）」を立ち上げました。本制度は単なる商品調査ではなく、経営戦略と市場実態のギャップを可視化し、資源配分を適切に軌道修正するためのガバナンスシステムです。

お客様の声を反映する体制

中期経営計画：変革軸 ❶ お客様の声を反映

- 経 営
  - ユーザーアドバイザリー制度「ひよこ会」
  - 株主向けポータルサイト「ひよこ広場」
- マーケティング
  - プッシュ型 デジタル広告やPR
  - 双方向型 SNSの活用
  - ファンベース 会員を募り組織化

お客様相談室

◆2026年3月期の実績

2026年3月期は、次世代のロイヤルユーザー層となる30～40代の生活者を対象に、グループインタビューを2カ月に一度実施しました。テーマは、当社グループのコーポレートブランドおよびプロダクトブランドに対する潜在的なパーセプション（認識）を定性的に解き明かすことに主眼を置きました。結果、コーポレートブランドに関しては、長年のTVCMと商品経験の蓄積により、「エステー＝消臭・香りの専門性」そして「独自の遊び心」という、他社にはない強固なブランド資産（経済的な堀）が生活者の心の中に築かれていることが分かりました。

既存事業の領域に関する生活意識としては、女性の就労率の向上や生活意識の変化に伴う「無理をしない、手間取らないカジュアルな家事」への家事意識の構造変化を捉え 、将来の不確実性を低減するための貴重なインサイトを得ることができました。

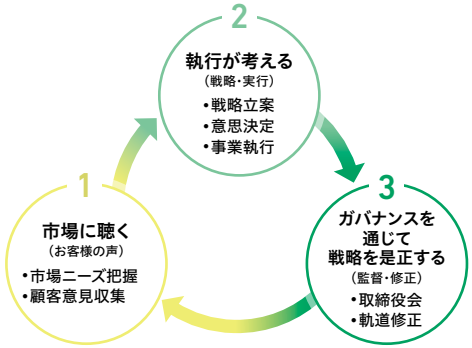
◆お客様の声を経営に生かすための仕組み

2026年3月期は、ひよこ会の毎回の結果を社長へ報告、その後執行役会を経由して取締役へ報告する運用をおこないました。経営のトップが顧客のリアルな反応を直接把握する体制を敷いたことで、迅速な業務執行の意思決定に貢献しました 。

2027年3月期からは次なるステップとして、ひよこ会から得られる生活者の構造変化やリスクにまつわるインサイトを、当社の経営監視・リスク管理の正式なプラットフォームである「サステナビリティ会議」へと定期報告・上程していきます。当社の持続的な成長を支える基盤強化（サステナビリティ対応）の軸に「ユーザーアドバイザリー制度」の仕組みを組み込むことで、リアルな生活者の意識変化やウェルネス移行への受容性といった生きた知的資本（インサイト資産）を、迅速に全社的なリスクマネジメントおよび中長期の事業ポートフォリオ戦略へ生かしていきます。

「市場に聴き、執行が考え実行し、ガバナンスを通じて戦略を是正する」。この実効性のある統治サイクルを回し続けることで、当社はお客様の声を愚直に経営へ反映し、お客様満足度を徹底的に高めていきます 。顧客との心理的絆を深めることで、価格競争に埋没しない超過収益力を確立して利益率を高め、中長期的な企業価値向上へと貢献する。この確かな因果のロジックのもと、中期経営計画に掲げる業績目標の着実な達成と、持続的な再成長の実現に向け、全社一丸となって邁進していきます。

お客様の声を起点とした統治サイクル



※ 日本経済新聞社 メディアビジネス「日経企業イメージ調査*」一般個人編（*2021年～2025年）調査対象地域：首都圏40km圏、調査対象：一般個人18～69歳男女、回答者数：200～260人程度、対象企業（2021年～2025年）：672社、「好感度」は「好き」「まあ好き」の合計による順位、「扱っている製品・サービスの質がよい」は複数回答質問における選択率
☆2023年以前、2024年、2025年で、調査手法・対象者抽出方法が異なるため単純比較はできません

3つの変革軸 ❷ 人と組織の活性化

KPI 労働生産性 1人当たりの営業利益額 269万円

当社グループでは、労働生産性の主要指標として「1人当たり営業利益額」を採用しています。DXや生成AIの活用による「時間の創出」はグループ全体で進展しているものの、具体的な営業利益の拡大として数字に結実するまでには至っておらず、いまだ道半ばであると認識しています。今後もDXを推進し、創出したリソースをさらなるイノベーションと効果的な投資へとつなげ、持続的な成果の創出に総力を挙げて取り組んでいきます。

1人当たり労働生産性 （万円）

	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
1人当たり営業利益額	280	162	204	269

3つの変革の軸
お客様の声を反映
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

DXの取り組み

◆基本的な考え方

当社グループは中期経営計画のもと、経営基盤DX・マーケティングDX・人財DXの3つの柱を軸にDX推進活動をおこなっています。

中期経営計画 3つの重点方針
1. かおり×ウェルネスで価値を創出
2. メリハリある事業ポートフォリオ戦略
3. 持続的な成長を支える足腰を強化

エステー版DXの3つの柱
目標 DX・AIで労働生産性向上 1人当たり営業利益額 162万円（2024年3月）→ 338万円（2027年3月）

戦略❶ 経営基盤DX
1.統合情報プラットフォーム
データに基づく状況判断、意思決定とアジャイルなアクションを可能にするための情報基盤を構築
2.業務プロセス改革
意思決定に資する十分な情報を素早く収集し、実務現場に対する指示を素早く伝達するため、データ入力を前提とした業務プロセスの標準化

戦略❷ マーケティングDX
1.データアクセス効率化
マーケティングのデータベースを整え、BIツールで可視化することで分析業務を効率化
2.マーケティングKPIの可視化
マーケティング・ミックス・モデリングによるマーケティング施策評価の高度化
3.AIによる業務イノベーション
パッケージAI・調査AIなどを駆使し、マーケティング業務のあり方を変革

戦略❸ 人財DX
1.情報リテラシー向上
正しい情報収集と発信能力向上
全社デジタルリテラシー底上げ
2.データ活用人財
AI活用人財発掘
データサイエンティスト育成

◆取り組み内容

＜経営基盤DX＞ データに基づく迅速な意思決定と業務遂行を可能にするため、全社統合情報プラットフォームの構築を進めました。管理会計の取り組みではリソースの最適配分に向けた多軸分析や経年分析ができるレポート作成及び予実管理基盤の構築をおこないました。営業活動では、クラウド型業務管理システムの導入により営業の重点活動を見える化し、2025年6月より本格稼働させました。あわせて全社グループウェアの刷新により、社内のコミュニケーション基盤を整備し、情報共有の効率化を図っています。関係会社のエステーPRO株式会社においても、CRM（顧客管理）システムを活用した営業活動の標準化とデータ化を推進し、取引先情報・商談情報の一元管理や業績の見える化を実現するなど、グループ全体での経営基盤強化を進めています。また商品の需要予測システムも外部と協働で構築し、製販調整に必要な数値算出の効率化と業務の標準化に向けて取り組んでいます。

＜マーケティングDX＞ マーケティングデータベースの整備とBIツールによる可視化を推進し、分析業務の効率化に取り組みました。各事業部門を対象にBIツールの活用セミナーを開催し、データを活用した意思決定の実践力向上を図りました。また、各種マーケティング施策の費用対効果を統計的に分析・可視化するMMM※の導入にも着手しており、マーケティング投資の精度向上を進めています。

＜人財DX＞ これら全社的なデータ基盤の整備と並行し、仕組みを動かす「人財」のデジタルリテラシー底上げと生成AI活用推進を両輪で展開しました。デジタルスキルの習熟度テストと階層別eラーニングを組み合わせた教育施策により、全社平均スコアが前年より大幅に向上し、業界平均を上回る水準に達しました。DX推進を主体的に担える人財の比率は24.6%へと飛躍的に拡大しています。また生成AIにおいては、2024年に開発したエステー版生成AI「STAiBLE」はテキスト生成のみでしたが、音声・画像生成も行えるGeminiを中心としたAI環境に現在は進化させています。また役職・部署別のハンズオンセミナーを段階的に実施し、従業員一人ひとりへの浸透を図りました。

◆取り組みの成果と今後の方針

2026年3月期の生成AI利用回数は累計21万回超、利用率も84%に達し、AI活用による創出時間は年間3.5万時間と当初目標を上回る成果を上げることができました。引き続き、AIを活用した業務の革新と生産性向上に取り組んでいきます。

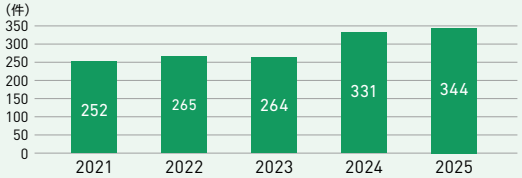
※ MMM＝Marketing Mix Modelingは、テレビCM、デジタル広告、価格プロモーションといったさまざまなマーケティング施策が、売上や契約数といった事業成果にどれだけ貢献したのかを統計的に分析し、その効果を可視化する手法

3つの変革軸 ❸ 信頼を生む技術

KPI 知的財産・特許件数 有効特許件数 344件

前年の花王株式会社からの事業譲受に伴う特許取得を契機に、当社の技術基盤は一段と強固になっています。強固な特許ポートフォリオを構築・維持することで、持続的な収益力と「信頼を生む技術」の蓄積を継続的におこなっていきます。

有効特許件数



※ 有効特許は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

3つの変革の軸

お客様の声を反映

人と組織の活性化

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

R&D戦略

◆R&Dの考え方

当社グループのR&D本部は、パーパスを基に商品やサービスの研究開発を進めています。ライフスタイル、価値観、消費行動などの多様化、そして変化する消費者ニーズを的確に捉え、顧客が求めるスピードで必要な価値を提供するための研究開発を推進しています。その中でも、「聞いてわかる、見てわかる、使ってわかる」という商品設計コンセプトを基に、商品やサービスを通じて体現できる五感ソリューションライブラリーの充実に努めます。

◆研究開発ビジョン

当社グループのR&D本部は、研究開発に精通し自律した個々の能力とその集合体である組織力を効果的に生かし、顧客視点に基づく価値創造と、ユニークでタイムリーな商品づくりをとおして、長く愛される商品・サービスの開発を組織ビジョンとしています。さらに、サステナブルな社会の実現に向けた資源の有効活用や環境負荷の低減を推進し、これらを両立させた研究開発を実行します。

◆研究開発方針

以下に示す5つの研究開発方針に基づき、商品設計への反映、技術ライブラリーの充実化とその商品実装、さらには知的財産の保護活動を推進し、顧客から長期にわたり信頼される商品・サービスの提供を実践していきます。

5つの研究開発方針

①研究開発に精通する個々の能力育成および組織力強化
②顧客視点の価値創造力とユニーク×タイムリーな商品づくり
③商品実装を見越したコア技術の深耕と拡大
④オープンイノベーションと知的財産活用による競争優位性源泉の確保
⑤サステナブル社会を指向した環境負荷の低い商品設計

◆モノづくり体制

商品開発初期段階においては、事業本部、営業本部、国内外のグループ会社と密に連携し、商品企画を進めています。その後、R&D本部を中心に商品設計をおこない、量産検討を経て速やかに生産に移行する開発プロセスを確立しています。R&D本部における商品設計は、研究・開発・知的財産の各担当が一体となって商品開発を推進し、研究開発成果の創出、ユニークな商品の市場導入、競争優位な知的財産網の構築を迅速に実現しています。

商品設計工程では、新奇でユニークな製剤化を追求し、それによって実現される有効性（消臭、防虫、洗浄効果など）、安定性、安全性、環境負荷の評価をおこない、顧客価値を具現化する商品設計を進めています。これらの基盤となる中核技術（消臭、機能探索、製剤・処方、拡散、分析・評価）を常に進化させ、さまざまな商品設計に展開させています。

モノづくり体制図

◆生活価値に寄り添う、薄型・浮かせるトイレ消臭剤の構造設計（「消臭力」DeoPita トイレ用の開発）

生活価値の変化に対応し、貼って浮かせるトイレ用消臭剤を開発。直後臭と壁床のしみつき臭をダブル消臭する確かな機能性を持ちながら、粘着タブ付き専用フックにより「貼る・置く」の両用が可能で、トイレ空間に溶け込み目立たない薄型ミニマルデザインを実現させました。「仕方なく置く」から「インテリアへの調和」へ意識を転換させつつ、本体側面窓から液体残量が見え、交換時期が把握できる機能的な構造も両立しています。今後もお客様の意識に寄り添うユニークな技術設計を推進します。

◆技術開発体制

2025年3月期に定めた、今後強化するコア技術領域として「においサイエンス」「嗅覚サイエンス」「生物サイエンス」の3つのサイエンス領域について2026年3月期も継続して技術深耕を進めています。引き続き研究基盤を強化し、かおりをとおしたウェルネス価値の創造および信頼性・競争優位性のある商品・サービス提案につなげます。

コア技術領域

◆研究成果

コア技術領域における研究成果として当期は以下のような開示をおこないました。今後も継続して社外に積極的に開示をおこない、大学などの研究機関や企業との技術連携を推進していきます。

主な技術・研究成果の開示

コア技術領域	成果カテゴリー	技術・成果概要	特許・発表実績など
嗅覚サイエンス においサイエンス	ペットケア技術	ネコ尿臭受容体の同定およびアオモジ果実油による感覚レベルでの消臭メカニズムの確立	特許第7822585号取得（2026年2月20日登録、東京農工大学と共同出願）
嗅覚サイエンス	嗅覚基礎研究	2段階応答検出の段階的組み合わせによる、気体状態の実臭気（複合臭）応答受容体選抜法の開発	日本味と匂学会 第59回大会（2025年9月）にて発表（東京農工大学共同研究）
においサイエンス	可視化技術	スプレー粒子にレーザーを照射し、10秒噴射時の画像データから速度ベクトルおよび粒子拡散パターンを可視化解析	新潟大学共同研究成果。展示会・商談資料にて活用（2026年2月商品上市）
生物サイエンス	衛生防虫技術	JIS規格の課題を克服する、培地直接接触型アプローチによるツメダニ類の新規忌避効果評価試験法の考案	ペストロジー学会 第41回大会（2025年11月）にて発表（日本環境衛生センター共同研究）
生物サイエンス	天然機能素材	野生キノコ由来の新規揮発性抗菌物質の同定と、環境中カビなどに対する抗真菌活性の実証	日本農芸化学会「2024年B.B.B.論文賞」受賞（2025年3月受賞、4月公表、鳥取大、香川大共同）

◆研究報告会

経営層・各本部幹部層との対話を意図した研究成果の社内発表会を2026年3月期も継続して開催しました。社内での技術的価値の共通認識を図るとともに、技術的価値をアピールする機会をとおし、人財育成、中核技術への短期育成、商品実装への意識醸成を図りました。

知的財産戦略

◆知的財産戦略の考え方

当社グループの知的財産の考え方として「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濫用をしない」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。

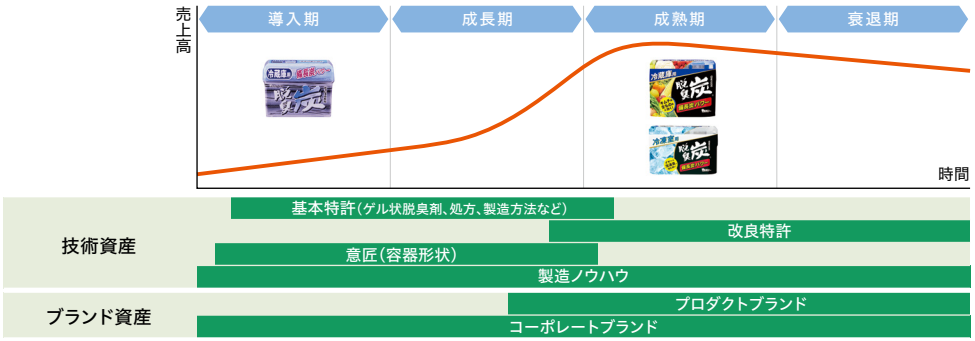
＜現事業強化と将来価値獲得のための知的財産の獲得と活用＞　研究・開発への早期参画でさまざまな知的財産を適切なタイミングで権利取得します。

＜経営・事業に資する知的財産情報の活用＞　知的財産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

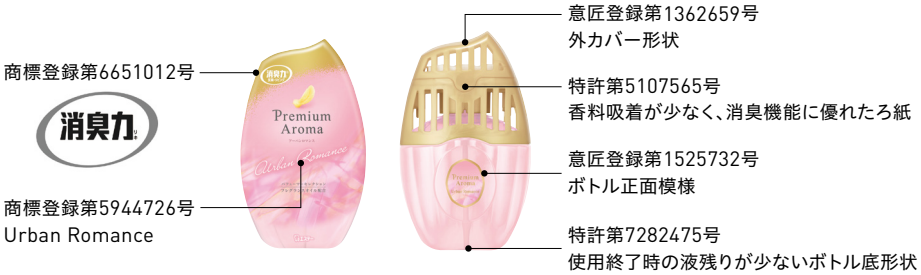
当社グループには長く愛され続ける商品が数多くあります。ライフサイクルに合わせさまざまな知的財産を組み合わせて保護し、愛され続けるブランドをつくり上げています。例えば「脱臭炭」は、発売当初は処方や製造方法の特許・製造ノウハウ・特徴的な容器形状の意匠権などの技術資産で商品を保護するとともに、コーポレートブランドを活用しながら、分かりやすいネーミングとコミュニケーションでプロダクトブランドを素早く浸透させました。特許権や意匠権の保護期間中にブランド価値を拡大させ、商標権で保護するようにして商品の成長をサポートしています。

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～



◆知的財産ミックスでの保護

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。



◆ブランド資産の保護強化

2026年3月期はブランド資産の保護強化に取り組みました。コーポレートブランドである「エステー」や「ヒヨコマーク」、主要ブランドである「消臭力」「ムシューダ」「米唐番」「脱臭炭」について「防護標章登録」を受け、周知・著名商標として掲載されました。今後も引き続き当社の重要資産であるブランドの保護強化に向けた取り組みを継続して行っていきます。

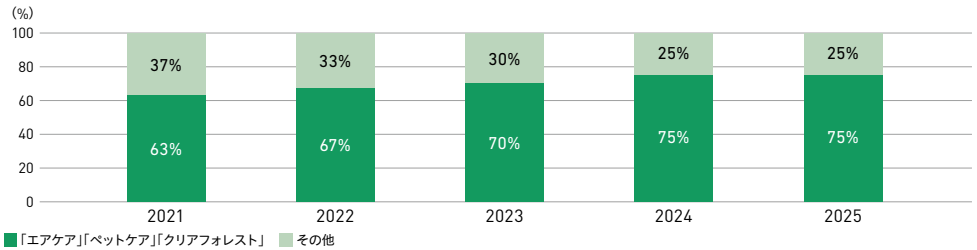
第2534510号 防護第01号	第3116290号 防護第01号	第5532751号 防護第01号	第5656858号 防護第01号	第4722384号 防護第01号	第5763372号 防護第01号

※　認定・登録の都合により現在使用しているロゴとは異なる場合があります

◆知的財産ポートフォリオの構築

当社グループの知的財産投資は「エアケア」「ペットケア」「クリアフォレスト」を優先して進めており、2026年3月期もこれら3領域を中心に投資を行いました。その結果、有効特許全体におけるこれら3領域の特許保有割合は2021年の63%から2025年には75%に増加しています。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て、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



◆知的財産人財の育成

全社的な知的財産基盤の強化に向けて、継続して知的財産リテラシーの向上に向けた活動をおこないました。2026年3月期もR&Dの知的財産人財育成に注力しておこない、前期実施したキャリアに応じた研究開発者に必要なレベル設定をさらに充実させ、独自の教育プログラムを実行しました。今後はこれらを継続、維持するとともに、全社展開を検討しています。

◆課題と今後の取り組み

優先3領域の知的財産ポートフォリオ強化や知的財産ミックスによるブランド保護の取り組みを継続し、独自の技術・ブランド資産をさらに強固にします。今後は、知的財産人財育成の全社展開を進めるとともに、将来的なグローバル展開を視野に入れた知的財産活用の検討を進めていきます。引き続き知的財産ガバナンスのさらなる強化を通じ、持続的な成長を支える強固な経営基盤の構築に努めていきます。

TOPICS　持続的成長を支える知的財産戦略：特許庁長官との意見交換会

特許庁長官と社長の上月らとの意見交換会を実施しました。「稼ぐ力のための知的財産」をテーマに、当社の経営方針や「かおり×ウェルネス」領域における知的財産戦略、人財育成策を説明。今後のグローバル展開に向けた実効的な知的財産活用や特許庁の支援策について活発な議論を交わし、知的財産ガバナンスの重要性を再確認しました。

財務戦略

財務担当執行役メッセージ

成長を支える稼ぐ力の回復と資本効率改善で企業価値向上へ

橋本 成明
執行役 兼 CDO　経営統括本部担当

2026年3月期の業績と現状分析

2026年3月期の連結業績は、売上高はペットケアの上乗せ、エアケアの新商品、ホームケアの「米唐番」の伸長などにより過去最高となりましたが、計画比では未達となり、営業利益も前期比では増加したものの計画比では大幅な未達となりました。

売上のカテゴリー別では、エアケアの高付加価値商品や当期発売した新商品の貢献がありましたが、収納スタイルの多様化に伴う防虫剤市場の低迷で衣類ケアが減少したほか、近年の空梅雨や猛暑・残暑傾向から店頭露出の低下により湿気ケアが減少、12月の暖冬によりサーモケアが減少しました。

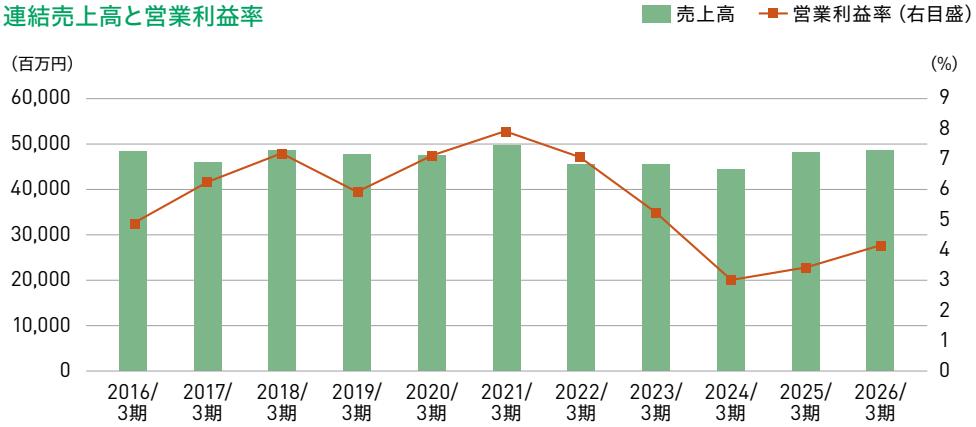
利益面では、一部主力品の値上げと同時に「原価高騰対策」の取り組みとして調達先見直しなどによるコストアップ抑制が進んでいるほか、2025年3月期に取り組みを進めていた資本政策や経営基盤強化のためのコンサルティング関連費用がなくなったことにより、販売費及び一般管理費が減少し、営業利益は前期比で19.8%増となり、受取配当金や持分法による投資利益の増加により経常利益は16.0%増となりました。一方、2025年3月期に発生した負ののれん発生益がなくなったことで、親会社株主に帰属する当期純利益は43.0%減となりました。

2026年3月期 業績ハイライト〈連結〉

	連結(億円)	売上比(%)	前年比(%)	当初計画比(%)	修正計画比(%)
売上高	484.9	100	100.8	92.0	100
営業利益	19.8	4.1	119.8	79.5	104.6
経常利益	24.1	5.0	116.0	86.3	105.1
親会社株主に帰属する当期純利益	16.1	3.3	57.0	100.9	107.7

当社グループのこれまでの業績を振り返ってみると、次のように概括できます。まず、売上高は国内経済の低成長と競合他社との競争により伸び悩んだことです。また、利益に関しても為替変動や中東情勢悪化の長期化などによる原材料価格の高騰や調達への影響、売上の低迷と価格競争の常態化により、コスト削減による努力だけでは追い付かず、利益率も低下したことです。つまり、当社グループの業績は国内経済の低迷と業界内競争などの事業環境変化への対応が遅れたことになります。

連結売上高と営業利益率



こうした傾向は当社グループだけではなく、ホームプロダクトと呼ばれる業界全体の業績に同じ影響をもたらしたといえます。以下の表は業界の上場企業各社の直近の利益構造を示したものです。当社グループの営業利益率は4.1%と6社平均(7.2%)より低く、粗利益率が37.6%と7社の中で6番目であることが原因です。また、A社からC社までの上位3社は売上高が数千億円以上の企業であり、D社は粗利益率が高いことから営業利益率は10%に近い数値となっているのに対して、当社グループとE社、F社は上位3社と比べて利益率は半分程度にとどまっています。

生活用消費財メーカーの利益構造

	エステー		A社	B社	C社	D社	E社	F社	平均
	実績	比率	比率	比率	比率	比率	比率	比率	比率
売上高(百万円)	48,492	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
粗利益(百万円)	18,244	37.6%	39.6%	39.1%	45.9%	51.1%	41.7%	30.9%	40.9%
営業利益(百万円)	1,986	4.1%	9.7%	11.5%	8.6%	9.0%	4.5%	2.8%	7.2%
純利益(百万円)	1,615	3.3%	7.1%	6.9%	6.5%	2.2%	2.9%	1.6%	4.4%

※　A～F社は、会計基準がIFRSの企業

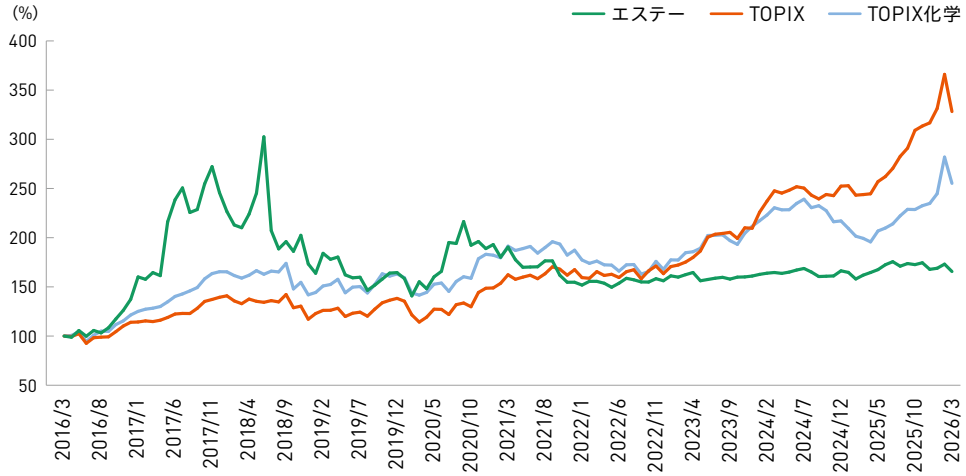
一方でグローバル企業の大手メーカーは直近事業年度の全社ベースの粗利益率が51.2%で販管費率は26.9%、営業利益率は24.3%、税引後利益率は19.0%となっており、当社グループの競合事業であるFabric & Home Careセグメントの税引後利益率も19.7%となっています。また、欧州の大手であるメーカーも2025年12月期の全社ベースの営業利益率は20.0%で、Home Careセグメントでも14.9%となっており、G社よりは低いものの、純利益率は2桁実績となっています。

当社グループの利益の質を向上させるためには、粗利益率を40%以上に引き上げ、販管費率を32～34%以下に抑えることが必要です。さらに中期的には営業利益率8%をハードルレートとしつつ、さらに2桁の利益率にしていくことを目指します。

過去のTSRの評価

当社グループの過去のTSR(株主総利回り)につきましては、2026年3月期の1年間は、株式市場全体が堅調であったにもかかわらず、2.8%と低調な結果となりました。また過去3年と5年のTSRも低調で株主資本コストを上回るリターンは残せておりません。過去10年で見ると、年率換算で5.2%とTOPIX及び化学セクターの業種インデックスのリターンに及びませんでした。

TSR(10年、配当込み)



株価パフォーマンス(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	2.8	2.3	0.8	-14.1	-3.0	65.6	5.2
TOPIX	34.6	87.4	23.3	102.2	15.1	228.2	12.6
TOPIX化学	28.0	38.2	11.4	33.3	5.9	155.2	9.8

※　年率換算は累積リターンの幾何平均

このようにTSRの改善が遅れている状況は、当社グループの成長戦略の実現が遅れているため、株価がボックス圏で推移していることが反映していると考えられます。当社グループの株主資本コストはおおよそ6～8%の水準と認識しておりますが、足元の配当利回りから考えて年率3～5%の株価上昇が必要です。そのためには年率3~5%以上の利益成長が求められることになります。しかしながら、過去10年間は売上高、利益ともに右上がりの実績が残せなかったことは大きな反省点です。

今後の計画と見通し

当社グループの10年後のありたい姿に向けた第1ステージである中期経営計画「SMILE 2027」も最終年度を残すのみとなりました。最終年度の2027年3月期の修正計画は当初計画に比べて売上高はマイナス8.0%、営業利益はマイナス37.5%、ROEはマイナス3ポイントと、いずれも下方修正となっています。

現在、新たな第2ステージに向けての計画を作成中ですが、この3年間の実績をしっかりと分析し、課題である利益成長をどのように実現するのか、株価の持続的な上昇によって適正な株主資本コストを上回る財務戦略をどのように策定すべきか、について経営陣一丸となって考え、実行に移し実績に結び付けていくよう全力で努力してまいります。

中期経営計画「SMILE 2027」の財務目標の実績と修正計画

（億円）

	実績			当初計画	修正計画	
	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期	2027/3期	当初計画比(%)
売上高	444	481	484	565	520	-8.0
営業利益	13	16	19	40	25	-37.5
営業利益率(%)	3.0	3.4	4.1	7.1	4.8	-2.3
ROE(%)	3.9	8.6	4.9	8.3	5.3	-3.0

株主還元方針

当社グループの利益配分に関する基本方針は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、戦略的な投資（商品開発、効果的なプロモーション、設備投資、人財育成など）をおこなうための内部留保を確保するとともに、配当につきましては継続的な安定配当を基本方針としながら、業績に連動した配当政策を進めていく考えです。

さらに、株主還元の強化に向けてDOE3%を目安とした安定配当に加え、資本効率と株価水準を考慮した機動的な自己株式の取得・消却を検討する方針です。

なお、2026年3月期は1株当たり配当を44円とし、10年前の2016年3月期の22円から2倍の水準となりました。

政策保有株式の状況

当社グループでは、政策保有株式については、投資額と利益への影響、資本コストなどを総合的に勘案し、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ます。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、当事業年度においては、保有数が5銘柄減少しました。2026年3月末時点の純資産に占める割合は時価ベースでは16.9%となり、取得原価ベースでは10%未満の低い水準となっております。

政策保有株式の状況

（百万円）

	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
時価	5,275	5,424	5,708	5,400	5,781
対純資産(%)	16.6%	16.5%	16.9%	16.2%	16.9%
取得原価	2,605	2,618	2,631	2,556	2,457
銘柄数(社)	44	43	39	37	32

サステナビリティ戦略 ～持続可能な経営基盤の構築と強化～

環境・品質・調達による持続可能な経営基盤を強靭化

環境・品質保証・責任ある調達による
サステナビリティの実装

内藤 英紀
執行役 製造本部担当

リスク管理と人・組織の健全化による経営基盤の強靭化

リスクマネジメント・労働安全衛生による
事業継続性の確立

茨木 学
執行役 企業価値創造本部担当

社会的信頼の構築と持続可能な価値創造

私たちが、「くらしと社会を豊かにするウェルネスカンパニー」への構造転換を果たすうえで、環境・品質・調達の各領域が高度に連携し、自律的に機能する強靭な経営基盤の確立は、中長期で企業価値を向上させるための不可欠な生存戦略です。

環境面では、気候変動への対応を競争優位の源泉と位置づけ、国内自社拠点における再生可能エネルギー電力への切り替えをはじめとする省エネ・脱炭素施策を強力に推進します。さらに今期より、GHG排出量Scope3の確実な開示を実行し、バリューチェーン全体における非財務情報の透明性を向上させます。

品質面では、製造本部や他本部の組織的強みを活かし、新商品開発の源流段階から量産にいたるプロセスの同期化を進めます。不備を未然に防ぐ「エステー流の伴走型品質マネジメントシステムの強靭化」を徹底し、お客様に安心をお届けする「エステー品質」の信頼性を高めます。

調達面では、サプライヤーの皆様を大切なパートナーと位置づけており、当社グループの「責任ある調達ガイドライン」の浸透に努めます。主要調達先へのSAQの継続実施と、対話を通じた是正・フィードバックによる強固なエンゲージメント体制を構築し、サプライチェーン全体のCSR・人権リスクを低減します。

これら非財務領域を統合推進し、盤石なガバナンスと社会的信頼を構築することで、次期中期経営計画への強固な足掛かりを築き、グループの持続可能な成長に邁進してまいります。

変化への即応力と健全な組織文化の醸成

急速な技術革新や外部環境の変化に直面する中、私たちが中期経営計画を達成するためには、変化に対応できる強い経営基盤の構築が不可欠です。

特に経営戦略の実効性を高める基盤として「人的資本の強化」に向けた人財戦略の再設計に着手しております。人事制度の整備にとどまらず、社員一人ひとりが失敗を恐れず挑戦し、その能力を発揮できる組織文化を築くことが私の果たすべき責務です。人財面（人的資本）から経営の実行力を根底から支える強靭な基盤を確立してまいります。

リスク面では現在、全社リスクマネジメントを実行し、全社リスクの把握と評価に取り組んでいます。様々なリスクがある中、サイバー攻撃発生時における事業継続計画（BCP）の策定やBCPマップによるサプライチェーンの可視化を進めており、万が一の事態の際にも事業への影響を最小限に抑え、危機にも耐えうる事業継続力の向上を図ってまいります。

労働安全衛生面では、社員一人ひとりが健康に安心して働くことができる環境整備や、健康経営の実現を目指し取り組んでいます。国内外の自社拠点や外注工場では安全点検を実施し、安全操業に取り組んでいます。

これらの非財務基盤を固め、次期中期経営計画に向けた持続的な成長へとつなげてまいります。

「サステナビリティ方針」はWebサイトをご覧ください。 Web

社会への取り組み

人財戦略

◆人財に関する基本的な考え方

＜独自性を生み出してきた「人の力」＞　当社グループは、これまでニッチな市場において、ユニークなアイデアとマーケティング力、商品開発力を駆使してお客様の課題を解決し、独自性の強いブランドを築き上げてきました。この市場創造と、エステー独自のブランドがお客様に愛され、当社の競争優位性の源泉であり続けたのは、他ならぬ「人」の力です。当社は、人財こそが最重要の経営基盤であるという信念のもと、従業員の成長を積極的に支援してきました。

＜中期経営計画達成に求める人財＞　そして今、パーパスの実現および中期経営計画の達成に向けて、「人財」の重要性は益々高まっています。特に新規事業の創出やBtoB、海外チャネルの強化、新たな事業領域への進出を加速させるためには、従業員の果敢なチャレンジと多様な視点を持つ人財、そして全従業員が主役となって活躍できる「チャレンジする風土」の醸成が急務です。

＜未来への成長に向けて、価値創造を加速する3つの柱＞　中期経営計画において、持続的な企業価値向上に向けた人財戦略の柱として、以下の3点を定めています。これらを通じて従業員の労働生産性を高め、成長の好循環サイクルを継続し、企業価値を向上させていきます。

1. イノベーションを起こせる人財の確保・育成
2. DE&Iを重視した人財採用・育成を実施
3. 従業員エンゲージメントの向上

人的資本の強化

企業価値向上

中期経営計画「SMILE 2027」

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

戦略

- イノベーションを起こせる人財の確保・育成
- DE&Iを重視した人財採用・育成を実施
- 従業員エンゲージメントの向上

施策

- ・人事評価制度改定
- ・チャレンジ表彰制度
- ・新規事業創出プログラム「Next～Build～」
- ・自律型人財育成（公募プロジェクト）
- ・越境学習（ALIVE参加）
- ・キャリア採用
- ・女性管理職比率向上
- ・男性育児休業取得率向上
- ・ワークライフバランス
- ・エンゲージメント調査実施
- ・1on1ミーティング導入
- ・持株会加入促進

◆中期経営計画「SMILE 2027」の達成に向けた取り組み

1. イノベーションを起こせる人財の確保・育成
2. DE&Iを重視した人財採用・育成を実施

当社グループが中期経営計画で掲げる「既存ビジネスの進化」と「新規ビジネスの創出」を具現化するためには、これまでの強みであった日用品の枠にとどまらない、連続的なイノベーション創出が不可欠です。従来の「均質的な新卒採用・組織能力の維持」を目的とした人財開発のあり方から脱却し、変化する市場ニーズに迅速に対応する専門知見が求められています。

＜人財獲得と外部機関との協業＞　当社グループは、専門人財の育成に加え、専門スキルを持ったキャリア採用による人財獲得、各分野のエキスパートや先進的な大学、研究機関との協業を戦略的に推進しています。自社の強みと外部の卓越した知見を掛け合わせることで、これまでにない革新的な商品・サービスの創出を加速させます。

中途採用状況

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期目標
中途採用人数（人）	21	33	16	30
中途採用比率（%）	51.2	70.2	51.6	70.0

※　対象組織はエステーマイコール株式会社を除くエステーグループ（国内）

＜人財育成プログラムの発展＞　当社グループの成長を牽引する人財を育成するために、2022年より選抜・実行型研修次世代リーダー育成プログラム「Next」を実施し、これまで62人（男性29人、女性33人）の卒業生を輩出しました。卒業後も、会社変革プロジェクトに主体的に参加するなど、職場実践を通じた人財育成を実施しています。「Next」卒業生のうち、計8人が管理職に登用され組織マネジメントに取り組んでいます。

当期からは新規事業創出プログラム「Next～Build～」へと刷新しました。アイデアだけで終わらせず、顧客課題に向き合って価値をゼロから創造し、プロトタイプ開発や実証実験などを経て具体的な事業化をゴールとする実践的なカリキュラムにしました。2027年度以降の確実な事業化に向けて取り組んでいます。

＜専門人財の育成＞　R&D本部では、特に若手中心の基礎能力向上と専門性底上げのため、育成プログラムを継続・進化させています。新商品のアイデア発想強化を目的とした、外部講師を招

いてのインサイト研修、および、商品設計力の向上を目的とした、かおり勉強会、プロトタイプ作成講座などに加え、エステーの技術伝承を目的とした過去の商品開発事例の勉強会などを実施しました。基礎から実践までをつなぐ体系的な教育を進め、各人が専門性を発揮し自律的に挑戦できる環境を通じて、グループ全体の持続的成長に貢献する人財育成を推進していきます。

＜マネジメント人財の育成＞　経営計画・目標を達成するために、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。2021年より管理職適性審査、2022年より管理職を対象とした、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。

＜次世代リーダー層・女性管理職候補者の育成＞　当社グループは将来の年齢構成を見据え、持続的成長に向けた次世代への承継を重要課題と捉え、次世代リーダーの早期育成を急務として進めています。具体的には、次世代リーダー層向けの「リーダーシップ研修」に加え、他社との共創を通じて視野を広げる「越境学習型次世代リーダー育成プログラム（ALIVE）」への派遣などを積極的に実施しています。また、客観的な「管理職適性審査」を通じて、次世代を担うマネジメント人財の厳正な登用をおこなっています。あわせて、女性管理職比率の向上および次世代リーダーの人財プールを推進し、性別に関わらず意欲と能力のある人財を早期に選抜・育成する仕組みを構築し、多様なリーダーシップが発揮される組織づくりを推進しています。

研修への女性の参加数と比率

（人）

	人数	うち女性人数	女性比率(%)
リーダーシップ研修（30～40代向け）	61	34	55.7
越境学習（ALIVE）	10	5	50.0
管理職適性審査	18	9	50.0
次世代人財プール	41	23	56.1

※　対象組織はエステーマイコール株式会社を除くエステーグループ（国内）、対象期間は2026年3月期

女性管理職比率

（%）

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期目標
女性管理職比率	22.1	22.3	23.7	30以上

※　対象組織はエステー（単体）　※　数値は翌期初時点

従業員教育費

（万円）

	2024/3期	2025/3期	2026/3期
1人当たりの教育費実績	8.7	9.0	8.4

※　対象組織はエステーマイコール株式会社を除くエステーグループ（国内）

3　従業員エンゲージメントの向上

当社グループは、人財戦略の効果測定および中長期的な企業価値向上に向け、「従業員のやりがい」「ワークライフバランス（WLB）」「パフォーマンス発揮度」の3つを重要な人的資本KPIに設定しています。

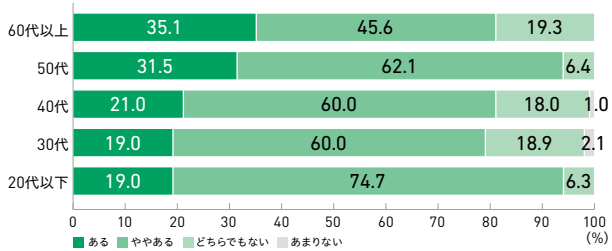
WLBの充実によって個の「パフォーマンス」を最大化し、強固な安心感を土台に「やりがい」を持った従業員が、高い目標に果敢にチャレンジし完遂する。この「挑戦の総量」の拡大こそが、当社の持続的な成長と新たな価値を生み出す源泉と考えています。従業員エンゲージメントを把握するため、❶従業員のやりがい、❷ワークライフバランスの満足度、❸パフォーマンス発揮度などの従業員エンゲージメント調査を実施しました。

従業員エンゲージメント調査

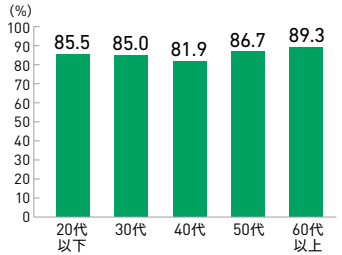
（%）

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期目標
❶ 働くことにやりがいを感じる	71.3	79.8	86.2	80以上
❷ ワークライフバランスの満足度	73.3	73.8	75.2	80以上
❸ パフォーマンス発揮度	81.6	86.3	85.4	85以上

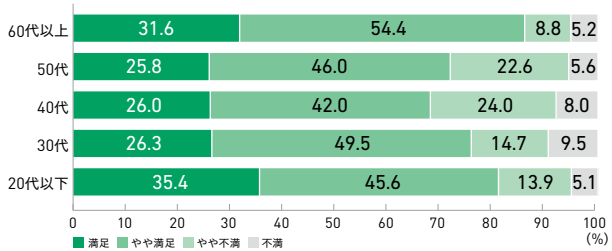
❶ 働くことにやりがいを感じる：年代別



❸ パフォーマンス発揮度：年代別



❷ ワークライフバランスの満足度：年代別



※　対象組織はエステーマイコール株式会社を除くエステーグループ（国内）、「従業員エンゲージメント調査」表中の「働くことにやりがいを感じる（4段階評価）」は「ある」「ややある」の合計値、「ワークライフバランスの満足度（4段階評価）」は「満足」「やや満足」の合計値、「パフォーマンス発揮度」は「最近4週間のあなた自身の仕事の出来は何%程度ですか？（100%を最高として）」の平均値

「働くことにやりがいを感じる」については、当社グループの認知度やブランド力、若手から重要な仕事を任されチャレンジできる環境、商品やサービスを通じてお客様や社会の暮らしを支えているという実感により、大幅にポイントが上昇しました。

従業員のチャレンジを支援する体制づくりとして、人事評価制度ではチャレンジ性のある目標設定や、本業とは別のプロジェクト参画などを評価に入れる10%ルールの運用により、従業員の挑戦意欲を高め、主体的な取り組みを促しています。さらに、上司と従業員の1on1ミーティングや、社内の公募プロジェクトへの自律的な参画の後押し、四半期毎に貢献度の大きなチャレンジを表彰する制度により、挑戦が評価され、失敗が許容される心理的安全性と組織風土の醸成に取り組んでいます。

また中期経営計画発表後、従業員エンゲージメントの向上に取り組んだ施策のうち、「やりがい」につながった施策として、❶人財教育施策、❷世間相場より高い昇給率、❸休暇促進策が上位に選ばれました。❶人財教育施策は前述の通りです。❷賃上げは、採用競争力を高めるためにも初任給を含め、全社的な賃上げを実施しました。❸休暇促進策は夏季休暇として大型連休を取得可能としたこと、有給休暇取得促進期間を設け、従業員が休みやすい環境を整備したことでメリハリのある働き方の促進につながりました。

「ワークライフバランスの満足度」については、年代別の傾向として、60代、20代、30代の順にワークライフバランス満足度を実感する結果となりました。年代に関わらずワークライフバランスを両立できる各種制度のほか、また男女ともに育休取得率100%を達成するなど、子育て層が働きやすい制度運営などにより、3期連続でポイントが上昇しました。

直近4週間の自身の仕事に関するパフォーマンス発揮度は、2期連続85%以上を維持しました。

年間チャレンジ大賞 表彰式

健康・労働安全衛生

◆健康に関する取り組み

従業員の健康を重要な資源の一つと捉え、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。

定期健康診断の受診率、ストレスチェック受検率100%を推進し、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および乳がん・子宮頸がん・前立腺がん・脳ドック検診の受診を推奨し、各種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や講話、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、積立休暇制度を整備し、仕事と休暇の両立支援に取り組んでいます。

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

上記の取り組みが評価され、経済産業省が推進する「健康経営優良法人」に2022年以降、5年連続で認定されています。健康経営を通じて、従業員・会社がともに成長しながら全員が活躍できる環境を目指します。

従業員の健康に関する指標

(%)

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期目標
健康診断受診率	96.2	100	100	100
特定保健指導実施率	43.4	78.8	58.1	80
ストレスチェック受検率	96.2	93.9	96.3	100
アブセンティーイズム(日)※2	―	3.4	3.1	2.6以下
プレゼンティーイズム※3	81.6	86.3	86.2	85以上
ワークエンゲージメント(点)※4	2.54	2.57	2.61	2.60

※1　対象組織はエステーマイコール株式会社を除くエステーグループ(国内)
※2　過去1年間に病気や健康上の理由で欠勤や有休を利用した日数をアンケートで集計し、全社員平均で算出
※3　病気やケガがない時に発揮できる仕事の出来を100%として過去4週間の自身の仕事を評価するアンケートを実施して算出(東大1項目版で測定)
※4　「新職業性ストレス簡易調査票(80項目版)」のワークエンゲージメントに関する2項目(4点満点)の平均点

◆労働安全衛生に関する考え方

当社グループは、「労働における安全・衛生管理は企業活動の基盤であり、その確保・管理なくして事業活動はありえない」と考え、すべてのステークホルダーと連携して労働安全・衛生管理の取り組みを推進しています。「労働安全衛生方針」に基づき、全社労働安全衛生管理体制、労働安

全衛生マネジメントシステムを構築し、継続的な推進に取り組んでいます。

各工場では、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、指示書やマニュアルなどの整備を推進し、安全操業・労働環境の維持に取り組んでいます。特に、日本およびタイの生産拠点が参加する「STR-MP」会議では、労働安全衛生に関する意見交換をおこない、各工場の労働安全衛生活動へと展開しています。また、国内の自社工場や主要外注工場では本社担当者による定期的な「安全巡視」を実施しています。海外拠点（タイ工場）とも、Web会議システムを活用して「安全巡視」や意見交換を実施しています。

「労働安全衛生方針」はWebサイトをご覧ください。 Web

ワークライフバランス

◆ワークライフバランスに関する取り組み

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職業生活における活躍の推進に関する法律（以下、女性活躍推進法）に基づく行動計画に沿った関連制度を整備しています。

2026年3月期の女性従業員の育児休業取得率は100%、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92.3%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、2026年3月期は男性育休の取得率100%、子の生後8週間以内に14日以上の出生時育児休業取得の必須化を目標に掲げ、トップメッセージを発表しました。その結果、男性従業員の育児休業取得率は100%※を達成し、平均取得日数は36.7日、最長で59日間取得されました。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により育児休業取得のフォローをおこなっています。今後の施策として、次世代育成支援対策推進法および女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画で、計画期間内における男性の育児休業取得率100%の継続および長期の育児休業の推奨と取得者の在籍部署への支援策を実施していきます。

※ 「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（育児・介護休業法）」（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（育児・介護休業法）」（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

出産・育児に関する支援制度

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従業員が申請する場合、所定外労働を免除
	子の看護等休暇	小学校第3学年終了までの子のケガや病気の看護、行事参加のため、時間単位で取得可能。当該子が1人の場合は年5日、2人以上の場合は年10日

育児休業取得率

（%）

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期目標
女性従業員の育児休業取得率	100	100	100	100
男性従業員の育児休業取得率	66.7	33.3	100	100

※ 対象組織はエステーマイコール株式会社を除くエステーグループ（国内）

◆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制度を運用しています。年次有給休暇取得率向上の施策として、夏季に年次有給休暇を計画的に付与して大型連休を取得可能とし、また年次有給休暇取得促進期間を設け、休暇取得を促進しています。

さらに、正確な労働時間管理のためにPCログによる労働時間管理をおこない、長時間労働防止のために人事担当者および上司との面談や産業保健師による面談を実施しています。

また、2026年3月期は、積立休暇制度の拡充を実施しました。本人の私傷病だけでなく、子の看護、家族の介護、生理やつわり、不妊治療、更年期障害など、個々のライフステージや特有の健康課題にも柔軟に対応できる仕組みへと進化させています。心理的安全性を高め、ライフイベントによるキャリア中断を防ぐことで、持続可能なワークライフバランスの実現と、多様性ある組織づくりに貢献しています。

年次有給休暇取得率

（%）

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期目標
年次有給休暇取得率	70.2	68.6	70.7	75以上

※ 対象組織はエステーマイコール株式会社を除くエステーグループ（国内）

お客様満足向上への取り組み

◆ISO 10002 顧客満足マネジメントシステム／お客様の声を生かす体制

当社グループは、お客様への対応体制が、苦情対応に関する国際規格ISO 10002に適合していることを宣言し、この仕組みに則り、全社体制でお客様対応体制の継続的な改善を推進するとともに、「お客様の声」を商品やサービスの向上に生かすことができるよう努めています。

◆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、「ひよこLine」というCRM（顧客管理）システムに一元管理し、週次報告書（HOT VOICE REPORT）にて速やかに経営層、関係組織に共有し、商品・サービスの改善改良に生かしています。

お客様からの声を商品の改良に生かした事例

「いつも右手（利き手）が先に破れて、左手ばかり残ってしまうので、片手だけを販売してほしい。」といった多数のお客様からのご要望を受け、自社通販サイト「エステー公式オンラインショップ」にて、“片手のみ”の販売を開始しました。

◆お客様理解に向けた取り組み

お客様相談室では、他部署の従業員が直接「お客様の声」を聴く機会として「電話モニタリング体験DAY」や、関係部署との交流会を実施し、文字では分からない、音声表現などから感じられる感情や背景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。

◆応対品質向上への取り組み

教育・指導・研修など応対品質向上に役立てるため、日本電信電話ユーザ協会（現日本ICTテレコムユーザー協会）主催の「企業電話応対コンテスト」に毎年参加しています。2025年度は参加企業737事業所の中で、2位相当の理事長賞を受賞しました。

「お客様満足のための基本方針」「お客様対応の行動指針」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

オウンドメディア「くらしにプラス」、エステー公式Xアカウントでは、お客様とのコミュニケーションを大切に、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発信しています。「衣替えとクローゼット環境に関する調査」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」に取り組んでいます。すべての猫が幸せに暮らせる社会の実現を目指して、保護猫団体への飼育実態・課題についてのヒアリングや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。

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を対象に、職場体験学習の受け入れや消臭芳香剤作りの体験教室を実施しています。「モノづくり」の現場体験をとおして、メーカーの仕事やサイエンスへの関心を育むとともに、エステーを身近に感じ親しみを持っていただけるよう取り組んでいます。

◆地域との協働・支援の取り組み

2022年7月より、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との三者で締結しています。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活用して、これまでの4年間で約1,200本の苗木の植樹をおこないました。

この植樹活動には、毎年、当社グループ従業員に加え、地域の小学生らが参加し、森林の未利用資源である間伐材の活用や、トドマツが持つ機能について学ぶ「木育教室」も開催し、地域の子どもたちが自然や環境について理解を深める機会づくりに取り組んでいます。

サプライチェーンへの取り組み　責任ある調達

◆責任ある調達の考え方「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「調達方針」および「エステーグループ責任ある調達ガイドライン」を策定しています。

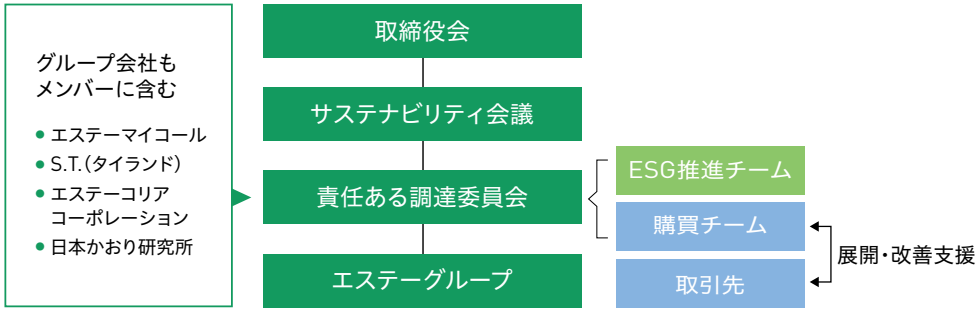
サプライチェーン上のCSR（環境、人権・労働、安全・衛生、企業倫理）に関わるリスクに対処しサプライヤーとの共存共栄を図ることを目的に、責任ある調達活動を推進します。

「調達方針」「責任ある調達ガイドライン」はWebサイトをご覧ください。 Web

◆体制

2024年3月期に、「調達方針」および「エステーグループ責任ある調達ガイドライン」を策定しました。2025年3月期にはサプライチェーン上のCSRリスクに対処するために、グループ横断の委員会として、サステナビリティ会議の傘下に新たに「責任ある調達委員会」を設置しました。製造本部担当執行役が責任者（委員長）、購買チームとESG推進チームが事務局を務めています。

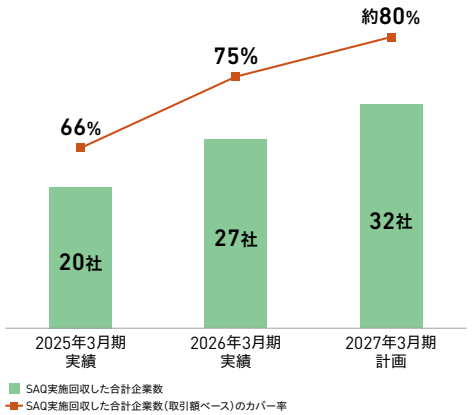
責任ある調達委員会の体制



◆「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（SAQ）の実施

2026年3月期は、引き続きエステー（単体）の直接サプライヤーを対象として、原材料調達先や製造委託先などのサプライヤーへ「調達方針」「エステーグループ責任ある調達ガイドライン」の遵守と対応を依頼しました。主要なサプライヤーへは「責任ある調達」に関して理解を深める目的で個別ミーティングをおこない、方針・ガイドラインについて説明を実施し、当社グループの方針の遵守および適切な対応に関する同意書を受理しています。主要サプライヤーへは、CSRの取り組み状況や課題を確認していただくためのガイドラインに基づくSAQも実施しました。SAQ実施率（取引額ベース）は2025年3月期66%から2026年3月期75%となりました。引き続き、当社にとっての調達重要度に応じて対象を拡大していく予定です。

SAQ実施回収した合計企業数（取引額ベース）



◆実効性あるリスク低減（安全管理）を追求

当社は、安全で健康的な労働環境の実現に向け、形式的な法定義務の遵守にとどまらない労働安全管理を重視しています。働く人々の安全確保の観点から、小規模・非特定用途などの施設においても「避難訓練の実施」などの安全管理を依頼しています。依頼にあたっては、工場訪問（実地調査）や直接対話を通じ、実態に即した具体的な是正フォローアップをおこなうことで、サプライヤーからも「自社の安全体制を見直す貴重な機会になった」との声もいただいています。引き続き、実効性のある労働安全環境の構築に向けて着実な改善を積み重ねていきます。

◆「共存共栄（Win-Win）」実現に向けてエンゲージメントを重視

2027年3月期も、引き続きSAQ実施を進めていきます。

当社は、サプライヤーとの「共存共栄（Win-Win）」の関係構築を最も重視しています。SAQの回収後には、すべての企業に対してフィードバックレポートを作成・送付するだけでなく必ず「フィードバック面談」を実施し、改善課題がある場合には訪問による直接対話を実施しています。また、良好な評価を得たサプライヤーとも積極的に意見交換を実施します。先進的な取り組み事例（Best Practice）を共有し合うことで、サプライチェーン全体のCSR水準向上を図ります。顔の見えるコミュニケーションを通じて、サプライヤーが抱える課題をともに理解し、伴走しながら改善を支援するエンゲージメント重視型のアプローチを徹底しています。

環境への取り組み

環境マネジメントの考え方

◆環境方針

当社グループは、企業の持続的な成長にとっての環境課題への対処・環境保全の実施の重要性を認識し、「環境方針」を策定しています。気候変動の緩和と適応、持続可能な資源の利用、汚染の防止、生物多様性の保全などさまざまな環境課題に取り組み、環境保全活動を推進します。「環境方針」に基づき、環境マネジメントの整備・強化と推進に取り組みます。

「環境方針」はWebサイトをご覧ください。 Web

◆体制

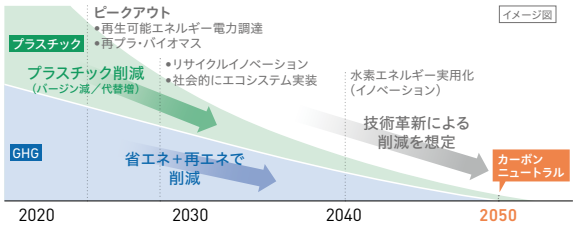
当社グループでは、グループ全体の環境保全の取り組みを推進し、気候変動・資源循環などの環境に関するリスクに対処する体制として、サステナビリティ会議の傘下に「環境委員会」を設置しています。製造本部担当執行役が責任者（委員長）、生産技術チームとESG推進チームが事務局を務めています。

◆カーボンニュートラルとサーキュラー・エコノミーの実現に向けて

当社グループは、パリ協定やSDGsなどの目標達成に向け、気候変動・資源循環課題について目標を定めています。気候変動については、CO_2排出量の削減に取り組み、購入電力については再生可能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。資源循環についてはサーキュラー・エコノミーの実現に向けて容器包装のサステナブル化に取り組み、2030年までに基準達成品の割合（「みんなでエコ」マーク付与率）50%を目指します。

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。

カーボンニュートラルとサーキュラー・エコノミーの実現



	2027/3期	2050/3期
気候変動	Scope3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商品の普及促進	サーキュラー・エコノミーの実現

◆環境マネジメントの整備・強化

中期経営計画の「経営基盤強化」の達成に向け、2025年3月期は国内グループ会社を対象にサステナビリティ版ERPシステム「booost Sustainability」を導入しました 。データの一元管理による標準化・可視化を実現し、拠点ごとの収集体制や報告手順といった内部統制フローを明確にすることで、国内のデータ基盤を構築しました 。続く2026年3月期は、この国内基盤を運用しつつ、Scope3管理および海外グループ会社の環境データ管理の整備に着手し、管理範囲の拡大を図りました。

2027年3月期は、これまでの国内基盤をベースに、海外グループ会社の環境負荷の実態把握を進め、中長期目標であるカーボンニュートラル実現に向け、グループ全体の統合的な管理体制構築を目指します。

気候変動

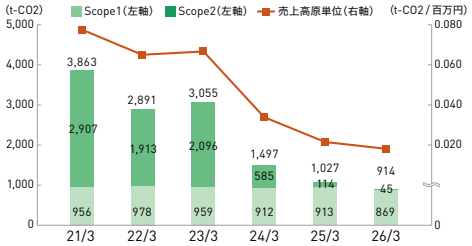
◆気候変動への取り組み

当社グループは、気候変動課題への対処・カーボンニュートラル実現に向けて、GHG排出量削減に取り組んでいます。エステーグループ（国内）を組織範囲として、GHG排出量の実績管理・削減施策を実行しています。同組織範囲のGHG排出量Scope1,2,3に関する2027年3月期目標として、以下を設定しています。

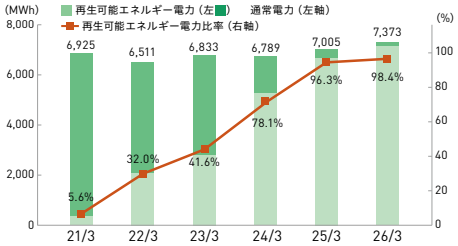
2027年3月期目標（エステーグループ（国内））

Scope1,2	912t-CO_2
Scope3	Scope3の開示

CO_2排出量合計（Scope1,2）



再生可能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） ※ CO_2排出量合計はScope1,2の合計（数値は小数点以下切り捨て）
※ 2026/3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）

2026年3月期のCO_2排出量はScope1は869t-CO_2、Scope2は45t-CO_2、合計914t-CO_2となり、前年に対して11%の削減となりました。生産拠点およびオフィスの購入電力のうち再生可能エネルギー電力の比率は98.4%になり、Scope2(マーケット基準)削減に貢献しました。Scope1のガソリン使用については、営業拠点の再構築(統廃合)に伴い、営業活動を維持しつつ営業車両台数の適正化を図り、ガソリン使用は減少傾向となっています。

2027年3月期は、Scope1削減に向けガソリンや灯油といった化石燃料から電力への燃料転換やエネルギー高効率化の施策を検討・実施していきます。ボイラー用灯油の使用量削減に向け、省エネタイプで熱効率を向上させたスチームトラップ装置への更新を推進しています。一部工場においてすでに燃料抑制効果を確認しており、今後は未更新の工場へ順次展開予定です。本施策を通じて、生産効率の向上とエネルギー効率の最適化の両立を目指していきます。

Scope3算定について、主要カテゴリーのGHG排出量管理の整備とともに、Cat1(購入した製品・サービス)とCat12(販売した製品の廃棄)のGHG排出量が多いため、商品設計における「環境負荷(GHG排出)低減」の検討を進めています。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、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」を推進しています。

資源循環

◆環境負荷の低い商品設計

当社グループは、サーキュラー・エコノミーの実現に向けて、研究・開発方針に掲げる「サステナブル社会を指向した環境負荷の低い商品設計」に基づき、省資源・省プラスチック化などの商品の環境配慮設計(3R)に取り組んでいます。

具体的には、下記を「環境負荷の低い商品設計」の重点施策として推進しています。

- リサイクル素材およびバイオマスプラスチックや植物由来原料の使用拡大(化石資源からの転換)
- 容器包装の軽量化・簡素化
- 使いすて仕様から「つめかえ」や「つけかえ」仕様へ

2026年3月期は、基準達成品(「みんなでエコ」マーク付与)の割合は20.5%となり、2027年3月期は基準達成品の割合は24.4%となる計画です。例えば2026年3月に発売した「消臭力」DeoPita トイレ用はつけかえできるトイレ用消臭芳香剤です。プラスチックなどの廃棄物削減の商品設計となっています。

本体

つけかえ

環境負荷の低い商品設計の取り組み

環境負荷の低い商品設計の重点施策	分類	内容	数値基準	基準達成品数(SKU) 2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期目標
リサイクル素材およびバイオマスプラスチックや植物由来原料の使用拡大	原料(内容物)	植物由来原料使用	50%以上	0	1	1	2
	容器包装	リサイクル原料使用	10%以上	34	38	39	40
		植物由来原料使用	20%以上	1	1	1	2
容器包装の軽量化・簡素化		プラスチック使用量削減	10%以上	8	10	13	18
使いすて仕様から「つめかえ」や「つけかえ」仕様へ	商品設計	本体容器・包装に対するつめかえやつけかえの廃棄物量(容器包装重量)の削減	50%以上	7	15	15	24
基準達成品総数(SKU)※1				50	65	69	86
商品総数(SKU)※2				362	346	337	353
基準達成品の割合(%)				13.8	18.8	20.5	24.4

※1　基準達成品とは「みんなでエコ」マーク表示商品
※2　当該年の一般消費者向け商品「春カタログ掲載商品」(SKU)を対象とし集計

環境に配慮した商品には「みんなでエコ」マークを表示

達成した商品には「みんなでエコ」マーク(当社独自基準)を表示しています。マークの表示により、お客様にも環境配慮した商品であることが分かりやすく伝わるようにしています。

みんなでエコ
容器・包装に再生プラスチックを10%以上使用。(重量比)

◆顧客協働開発:再生材100%(マテリアルリサイクル)容器の採用

当社グループは、アスクル株式会社とのコラボレーションにより「消臭力」ゴミ箱用　エコタイプを共同開発しました。本商品では、「アスクル資源循環プラットフォーム」で回収された使用済みクリアホルダーを原料とした再生プラスチックを容器に100%使用(100%マテリアルリサイクル)しています。さらに、外装包装を段ボール仕様の小箱に変更することで、資材の削減と配送時の環境負荷低減も図りました。

パートナー企業の回収・再資源化ルートと連携した資源循環の好例であり、今後もこうしたメーカーコラボレーションを通じて、環境配慮型商品の開発と普及を進めていきます。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの取り組み

◆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ことに加え、万一の被害を最小限に抑えるために、包括的なリスクマネジメントを実施しています。近年、サステナビリティに関する社会的な要請が高まり、企業が直面する経営リスクはいっそう増大しています。このような背景の中で、当社グループでは、これらのリスクを適切に管理することにより、持続的な成長と企業価値の向上を実現することを目指しています。経営に影響を与えるリスクを明確にし、適切な対処と管理をおこなうために、強固なリスクマネジメント体制を整備しています。また、マテリアリティ（重要課題）に紐づくリスク要因を各事業・機能プロセスへ落とし込み、外部環境の変化に先んじた施策を打つことで、グループ全体のレジリエンスを高めています。

◆リスクマネジメントの体制

当社グループのリスクマネジメント体制として、サステナビリティに関連するリスクと機会を審議する「サステナビリティ会議」を設置しています。この会議のもとには、リスク管理委員会、人権コンプライアンス委員会、環境委員会、責任ある調達委員会、品質保証委員会、全社労働安全衛生委員会の各委員会が存在し、それぞれが特定のリスクに対する責任を担っています。

サステナビリティ会議における役割は、議長を代表執行役社長が務め、すべてのリスクを最高責任者として管理します。メンバーは執行役が務め、リスクの特性に応じて担当執行役が適切に対応します。事務局は経営企画部が主管し、会議の運営とサポートをおこないます。四半期毎にサステナビリティ会議を開催し、審議された事柄を議長が取締役会に報告します。必要に応じて担当執行役に対して指摘や提言をおこないます。このような厳格な体制を整えることで、リスクの早期発見と適切な対応を実現しています。

さらに、万一のインシデント（良くない事象・不祥事・災害など）が発生した事態に備え、「初期対応検討会」の設置を含むインシデント対応マニュアルを整備しています。これにより、マイナス情報の速やかな吸い上げと全社的なエスカレーションルートを確立し、経営陣主導のもとで迅速な初動対応と損害最小化、および再発防止に向けた根本原因の究明を徹底する仕組みを運用しています。

「リスクマネジメントの体制」はWebサイトをご覧ください。 Web

◆各会議体の目的と主な活動内容

サステナビリティ会議は、各委員会を統括し、当社グループ全体のリスクを一元的に管理します。主なリスクには、企業活動全般に係るリスク、財務活動に係るリスク、人権・労働安全衛生に係るリスク、情報保存管理・情報システム活動に係るリスク、販売活動に係るリスク、環境に係るリスク、購買活動に係るリスク、サプライチェーンに係るリスクなどが含まれます。サステナビリティ会議の特別委員会として設置する6つの委員会の目的と主な活動内容は以下の通りです。

委員会別の目的と主な活動内容一覧

サステナビリティ会議

委員会名	目的	主な活動内容
リスク管理委員会	●多様なリスクを未然に防止するための強固なリスク管理体制の構築	●全社的なERMの実施によるリスクの抽出、評価結果の分析 ●重要リスク（経営戦略・計画、商品・サービス、人財、IT・DX）の特定およびその対応計画の策定・実行、継続的モニタリング ●情報セキュリティに関する最新情報の共有、啓発活動の推進 ●「情報セキュリティ方針」の策定 Web
人権コンプライアンス委員会	●すべてのステークホルダーからの信頼の維持・向上および人権の尊重 ●コンプライアンスの徹底	●人権尊重の取り組みを含むコンプライアンスに関する教育および啓蒙活動 ●違反リスクの高い法令知識（取適法、景表法、薬機法、ハラスメントなど）の教育・研修 ●「人権方針」「贈収賄・腐敗防止に関する方針」の策定 Web
環境委員会	●環境課題への対処および環境保全の推進 ●カーボンニュートラルとサーキュラー・エコノミーの実現	●気候変動などの地球環境に関するリスクに対する目標・実行計画の策定と定期的なレビュー ●GHG排出量の削減や、省資源・省プラスチック化などの商品の環境配慮設計（3R）の取り組み ●「環境方針」の策定 Web
責任ある調達委員会	●サプライチェーン全体での公正・公平、人権や環境に配慮した責任ある調達の推進	●サプライヤーの環境（脱炭素など）、人権・労働（安全衛生など）、倫理・法令遵守の取り組み状況の把握・分析・評価 ●主要サプライヤーへの「責任ある調達ガイドライン」に基づくSAQの実施、フィードバックレポートの送付、面談の実施 ●「調達方針」「責任ある調達ガイドライン」の策定 Web
品質保証委員会	●安全・安心で信頼される商品・サービスの提供 ●よりよい製商品の販売推進	●製商品の品質保証と製造物責任に関する協議 ●お客様の声を製商品の品質向上に生かす取り組み ●「品質方針」の策定 Web
全社労働安全衛生委員会	●全社の安全衛生管理の推進	●全社の安全衛生に関する事項や案件の審議、情報交換 ●全社労働安全衛生管理体制および労働安全衛生マネジメントシステムの構築 ●「労働安全衛生方針」の策定 Web

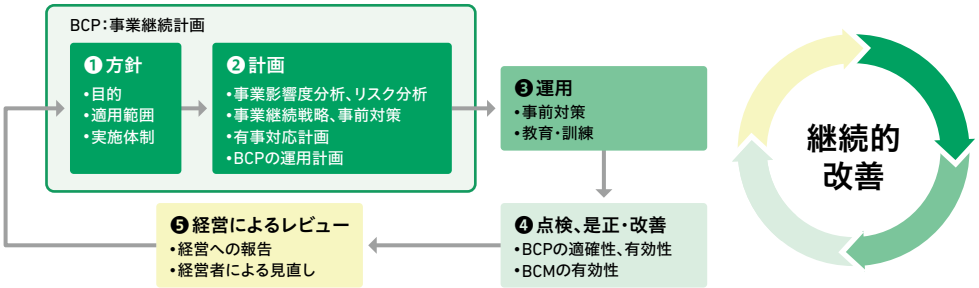
◆事業継続計画（BCP）の策定

当社では、事業継続力の確保・維持・向上を目的とし、そのために必要な活動である事業継続マネジメント（BCM）の基本方針を定めています。このBCM基本方針書に則り、事業の継続が困難となる恐れがあるリスクを対象とした事業継続計画（BCP）を策定し、リスクの影響を最小限に抑え、事業活動を継続するための体制を強化しています。BCPは、自然災害、社会的な混乱、パンデミックなど、さまざまなリスクに対する備えを含んでおり、企業のレジリエンスを高めるための重要な要素であると捉えています。

近年、多様化・高度化するサイバー攻撃のリスクは、単なるIT部門の課題にとどまらず、サプライチェーンの停止や機密情報の漏洩など、経営基盤を揺るがしかねない重大な脅威となっています。当社グループでは、これらサイバー攻撃の発生に備え、損害の範囲と事業への悪影響の最小化、ならびに迅速かつ効率的な事業の復旧を可能とするため、サイバー攻撃発生時における事業継続計画（BCP）を策定しました。本BCPでは、社内でランサムウェアなどのマルウェアによる広範囲かつ同時多発的なシステム侵害を受けた場合を想定し、① 初動での影響範囲特定とネットワーク遮断、② 代替手段（手作業やスタンドアロン運用）による基幹業務の継続、③ ITインフラの復旧、の3ステップを軸とした体制を構築しています。今後は、本BCPの実効性を高めるための定期的な訓練（シミュレーション演習）を実施し、全社的なレジリエンスのさらなる向上と、サプライチェーン全体の安全確保に努めていきます。

また、サイバー攻撃の発生に備えたBCPのほか、首都直下地震での本社地区における被害や、新型インフルエンザなどの感染症や感染症パンデミック発生を想定したBCPも策定し、事業活動への影響を最低限に抑えられるよう備えています。事業の継続が困難となる経営危機が発生した場合においても、当社の機能を維持し、従業員の人命、身体を保護することにより、企業としての社会的責任を果たしていきます。

BCM：事業継続マネジメント



◆地政学リスクの認識とサプライチェーン全体における防衛施策について

当社グループは、国内拠点のほかにタイや台湾をはじめとする海外に生産拠点を有しており、昨今の中東情勢の緊迫化や急速な為替変動、世界的な関税政策の見直しといった環境変化に伴う地政学リスクの長期化を、経営上の重大なリスク要因として認識しています。

これらの突発事象は、プラスチック樹脂や鉄鋼製品をはじめとする重要原材料価格の高止まり、物流の停滞、現地の法規制変更などを引き起こし、当社グループの業績や財務状況に直接的な影響を及ぼす可能性があります。これに対し、当社は執行役で構成されるサステナビリティ会議および下部組織のリスク管理委員会・責任ある調達委員会を中心としたグループ横断的なERM体制を構築し、未然防止と影響の極小化に努めています。足もとの対策としては、複数購買やグローバル購買の推進、代替品の迅速な検討によって、国際情勢の急変による長期欠品や廃番リスクを低減する体制を整備しています。

また、地政学リスクへの備えは自社拠点にとどまらず、上流のサプライヤーとの連携強化が不可欠です。当社は「調達方針」のもと、取引先企業との共存共栄関係を重視しており、年に一度開催する「パートナーズミーティング」などの場を通じて「エステーグループ責任ある調達ガイドライン」の周知と理念の共有を徹底しています。

さらに、サプライチェーンの可視化として、BCPマップによるリスク管理も実施しています。原材料の調達から製品の仕入れに至るまで、企業の供給網（サプライチェーン）を地図上でプロットし、地域的な災害や地政学リスクの影響を迅速に把握するためのBCPリスク管理ツールを活用しています。

今後は、不確実性を増すグローバル動向に対応するため、調達から生産・出荷・配送に至るサプライチェーンの構造的再編をさらに加速させ、外部環境の変化に左右されないレジリエントな経営基盤と、確固たるガバナンス体制の構築に邁進していきます。

BCPマップによるリスク管理（イメージ）

※　上記のマップは、実際のサプライヤーの所在地とは異なります。

- 国別・エリア別に原料・資材・香料・仕入品などのサプライヤーを地図上にプロット
- 実際に地震や台風が発生した際、「どのサプライヤーが被災エリアに入っているか」を迅速に特定し、即座に影響を確認

コーポレートガバナンス

社外取締役対談

厳しい局面にしっかり向き合い 変革の真の起点として「やりきる力」で 企業価値を高めていく

和智 洋子 社外取締役　野田 弘子 社外取締役　宮永 雅好 社外取締役

──取締役会の実効性の観点から、この1年間を振り返っていかがですか。

宮永：当社は指名委員会等設置会社という米国型ガバナンスを採用しています。指名・監査・報酬の各委員会での議論とは別に、取締役会での私たち社外取締役の役割は、執行役がどう責任を持って行動し成果を出しているかを厳しくモニタリングすることにあります。取締役会では、私をはじめ、各社外取締役からかなり厳しい意見が出ていますし、それをもとに活発な議論がおこなわれています。この1年を振り返ると、全執行役が全社的な成果の実現に向き合うよう、役員報酬体系の見直しを図りましたが、これはガバナンスの強化の面でも重要な前進だったと思います。

野田：当社のボードメンバーには、経営経験者や資本市場のプロ、法務などの専門家なども含まれ、バランスが取れていると思いますし、取締役会では発言しやすい雰囲気が醸成され自由闊達に議論できています。一方で、社外取締役の本分である執行側のモニタリング機能については、注力しているものの、執行側の実際の行動にどこまで反映されているかが十分見えてこないという点で、ここは我々の課題だと感じております。

和智：執行側は我々の指摘を受けて誠実に行動してくださっているとは思いますが、確かに我々の視点で見ると、具体的にどう動いているのかが見えにくいのは事実です。私たちからの問いかけがうまくいっていないと反省しており、よりダイレクトに「これをやってほしい」と伝えていく必要があると感じます。

宮永：指摘した事項について、我々としても最初から完璧なものを求めているわけではありません。執行側が問題点や課題を明確にし、取締役会で自律的に課題とその対応策を報告し、それについて議論をするという姿が望ましいと思います。

──中期経営計画「SMILE 2027」の2年目を終え、修正をおこないました。取締役会では、どのように捉えているのでしょうか。

野田：外部環境の変化が急速に進み、国内市場がこれだけ厳しくなっている現状の見極めをもっと厳格におこなう必要がありました。それを見過ごしたのは我々取締役会の責任でもあります。

和智：弁護士の立場から言えば、数字が出ていない以上、下方修正をすることには議論の余地はありません。なぜそうなったのか、結果を責めるのではなく、執行側がその真因をしっかり把握し、具体的に何を直していくのかを示すことが大切です。また、日本市場において数量の拡大で売上を伸ばしていくことはあまり考えられない話だと思います。高付加価値商品を出し、多少価格が高くてもエステーなら買いたい、と思っていただける形にする必要があります。その中で海外展開も選択肢だと考えています。

野田：中期経営計画「SMILE 2027」の4象限ごとのレビューも、未達となった真因分析をしっかりしなければいけません。特に既存事業に関しては欠品や返品問題をどう解決していくのか、営業・製造間のコミュニケーション強化を図るとのことなので、その成果を期待したいですし、収益構造の改善に向けた取り組みもしっかりモニターしていきたいと思います。

宮永：あとはやはりここ数年、新商品があまりうまくいっていませんよね。それが中期経営計画「SMILE 2027」の目標を修正せざるを得ない状況につながっています。

野田：下方修正した後の数字は、資本市場に対する最低限のコミットメントですから、何としてもやり遂げていく、「やりきる力」を示していかなければなりません。

──事業ポートフォリオの変革と資本効率の改善についてはどのように評価していますか。

野田：事業ポートフォリオの見直しについては、選択と集中に尽きると思います。

宮永：自分たちの事業ポートフォリオが業界でどういうポジションにあるのか、現状のシェアや将来の成長期待の視点から戦略を考える必要があると思います。

和智：そうですね。問題解決は、正しい現状認識からしか始まりませんからね。

宮永：事業ポートフォリオ戦略を、何のために、どのように進めていくのかということはきちんと明確にした方が良いですね。あと資本効率の観点で見ると、業界横並びで見た時に当社のROEが低いのが目立っています。まずは最低限、業界水準までROEを引き上げることも重要です。例えば、資本自体を少し軽くするのも一つの手だと思っています。また、在庫などの流動資産の管理もしっかり進めていく必要があります。

──「やりきる力」を実行する人的資本と組織風土について、課題や評価をどのようにお考えですか。

宮永：人財戦略については、人事・人財戦略を刷新する「みんなの活動」プロジェクトが動き出しました。これまで人財戦略が曖昧でしたが、求める人財像や評価制度を明確にしようとしていることは大きな一歩です。

野田：そうですね。そこをきちんとやっていただくということで非常に楽しみにしています。女性の登用、高齢化への対応、人事評価制度、研修・教育・サクセッションなどの課題に対して着手したこと自体が評価に値すると思います。

和智：評価制度を見直そうとしていることはいいですよね。何をすれば評価されるか分からなければ、人は動けなくなってしまいます。また、当社の社員は真面目で一生懸命ですが、個々の力が組織としてリンクしていないと感じる部分もあります。

宮永：真面目は日本企業では誉め言葉ですが、もっと違った発想で物を考えられる、変わった人が必要かもしれません。多様性を受け入れる風土はあると思うので、そうしたとがった人財、ぶっ飛んだ人財が出てきてほしいと思います。

野田：上月社長も「チャレンジ」の必要性を発信され、「400打席100安打会議」を始められています。そういう風土の醸成に効果が出てくると良いと思いますし、そうした会議を実行されていること自体は素晴らしいと思います。次世代リーダー育成プログラム「Next」でも非常に優秀な若い人財も多いと感じていましたし、女性活躍も、完璧とは言えませんが、いきいきと活躍されている女性が多い印象です。

和智：若い人財も割と自由闊達に動けている風土で風通しは良いと感じており、そこにも良い印象があります。

──100年企業に向けて、最も変わらなければならないことと、絶対に失ってはいけない価値は何になりますか。

和智：メーカーである以上、技術力がありますと言えないと、メーカーではないと私は思います。絶対的に信頼されるなにか芯になるものが欲しい。当社がこの先、100年企業への道筋を歩むうえで、私は技術力に基づく開発力に、過去から脈々と蓄積されてきたものがあると思っています。防虫剤や消臭剤の歴史を見ても、創業者が世の中の不便を解消したいという強い想いで技術を磨いてこられました。BtoBでのホテルの浴室のコーティングサービス事業のように、他社と組んで新しい価値を生み出す力も、これからの大きな武器にしていただきたいと思います。

野田：そうですね。失ってはいけない価値は「そうきたか！エステー」と言わしめる、お客様をハッとさせるようなモノづくりの精神です。

宮永：私は100年先を見据えて変わるべき点は、「脱石油」だと思います。そこは早く進めていかないといけないと思います。そして株主だけでなく、お客様、社員、社会といったすべてのステークホルダーに支持される「四方よし」で、広義の意味での企業価値を高めていく企業になってほしいと思います。お客様にご支持されればブランド力が高まりますし、従業員が当社で働くことに満足していれば、新しい挑戦への意欲もわき、イノベーションが生まれます。資本コストを上回る利益を上げ続けることで株主の皆様からの期待に応え、そして社会には「エステーって良い会社だよね」と思っていただける。そのような姿を目指してほしいと思います。

和智：そうですね。そして私たちは社外取締役として、当社の進む道筋が間違っていないか、常に厳しくモニタリングし続けていきます。

野田：今は下方修正後の厳しい局面ですが、これを変革の真の起点とすべく、私たちも執行側のコミットメントにしっかりと対峙していきます。そして当社が再び成長軌道に戻り、広義の企業価値を高めていけるよう、ともに歩んでまいります。

コーポレートガバナンスの取り組み

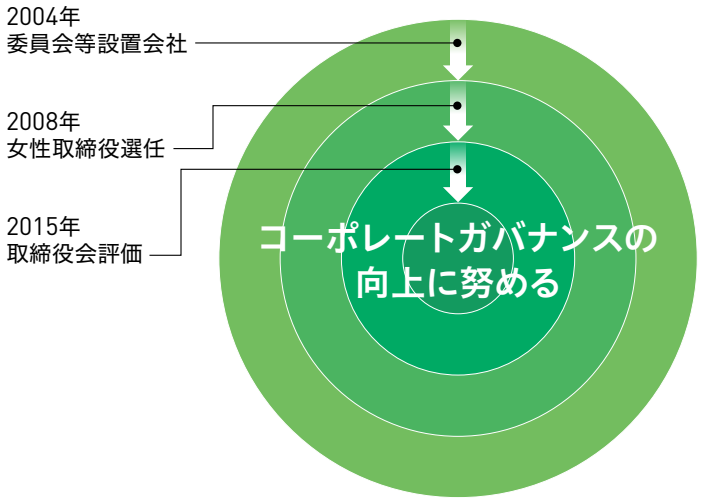
◆コーポレートガバナンスの考え方

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、2026年6月の女性取締役比率は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・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

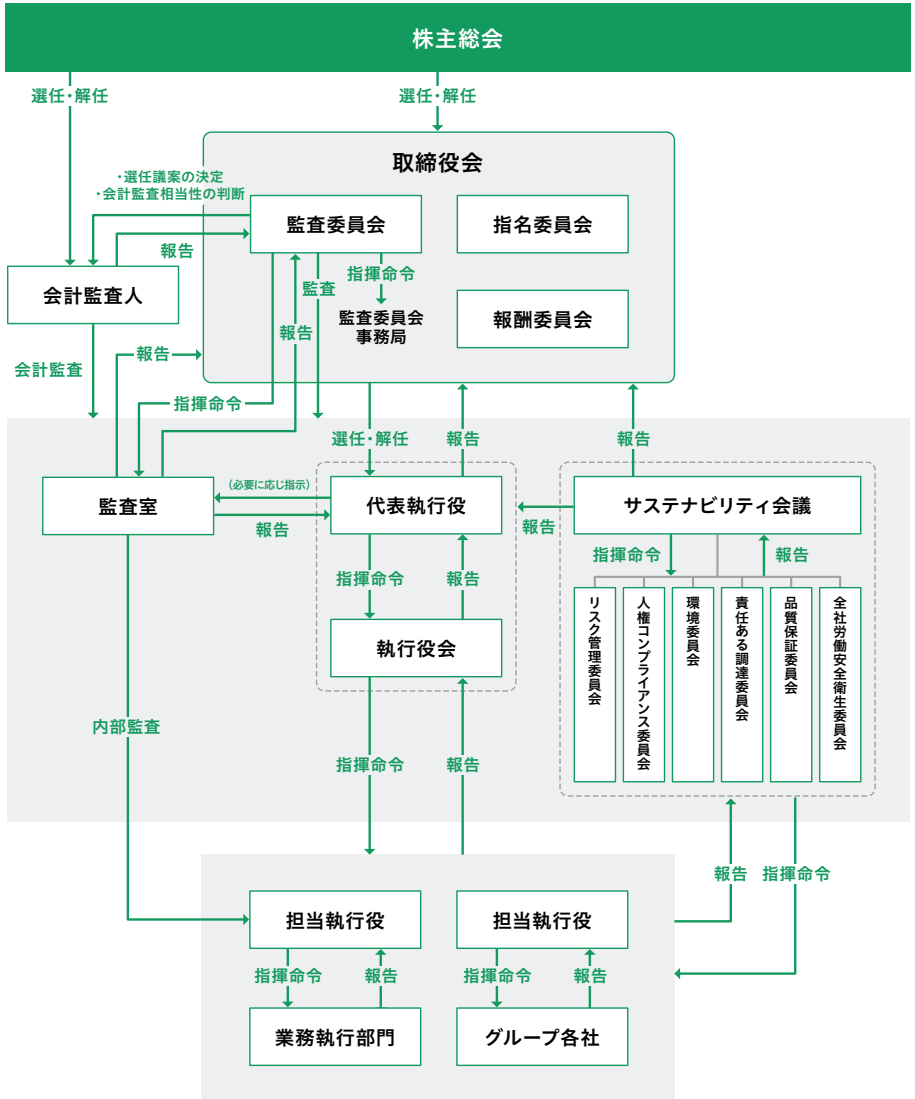


◆コーポレートガバナンスの概要

（2026年3月期）

ガバナンス形態	指名委員会等設置会社
取締役の人数	9人
社外取締役の人数	5人（55.6%）
独立社外取締役の人数	5人（東京証券取引所指定として届出）
取締役会のダイバーシティ	女性取締役2人（22.2%）
取締役会の年間開催数	12回
取締役会の平均出席率	100%
取締役の任期	1年
取締役会議長とCEO	兼任
指名委員会	5人（社外：3人・委員長：社外・開催数：6回）
監査委員会	5人（社外：5人・委員長：社外・開催数：6回）
報酬委員会	4人（社外：3人・委員長：社外・開催数：3回）

◆コーポレートガバナンスの体制



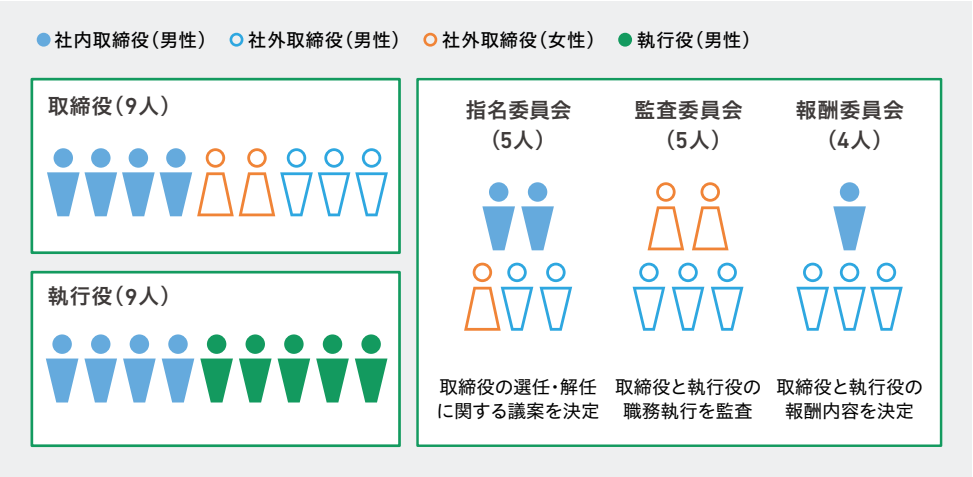
＜取締役会＞　当社グループの取締役会は9人の取締役（うち5人が独立社外取締役）によって構成され、会社法第416条の定めに従い、経営の基本方針など経営の重要事項の決定と執行役の職務の分掌や指揮命令などに関する事項、および執行役の職務の執行の監督などをおこなっています。

＜執行役会＞　取締役会で選任された9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。原則として、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・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。監査委員会は取締役・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。報酬委員会は取締役・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・執行役が受ける個人別の報酬内容を決定します。

役員の構成

（2026年6月19日現在）



◆取締役会のスキル・マトリックスと委員会構成 （2026年6月19日現在）

◎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	取締役会の出席状況（2026年3月期）	委員会の構成員と委員会出席状況（2026年3月期）			期待する分野（スキル・マトリックス）							
				指名委員会	監査委員会	報酬委員会	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 ◎	3年0カ月	12/12回	6/6回			○		○	○				○
吉澤 浩一	取締役 ◎	12年0カ月	12/12回	6/6回		3/3回	○					○	○	○
山本 一成	取締役 ◎	2年0カ月	12/12回					○		○	○			
橋本 成明	取締役 ◎	1年0カ月	10/10回							○		○	○	
前田 新造	取締役（社外）●	5年0カ月	12/12回	6/6回	6/6回	3/3回	○		○		○			
岩田 彰一郎	取締役（社外）●	5年0カ月	12/12回	★6/6回	6/6回	3/3回	○	○		○		○		
野田 弘子	取締役（社外）●	5年0カ月	12/12回	6/6回	★6/6回								○	○
和智 洋子	取締役（社外）●	3年0カ月	12/12回		6/6回								○	○
宮永 雅好	取締役（社外）●	3年0カ月	12/12回		6/6回	★3/3回	○		○				○	○

◆スキル・マトリックス定義

当社のスキル	定義
経営戦略	事業に精通し、資本市場を意識し、経営環境の変化を見極め、的確な戦略を監督・推進することで、持続的な企業価値の向上を実現するためのスキルです。 特に社外取締役には、新規事業の創出・既存事業の変革のため、異なる産業分野の視点からの助言を期待しています。
イノベーション	事業構造を稼ぐモデルに変革するスキルと、新規領域を探索するスキルです。 特に社外取締役には、豊富な知識と経験を踏まえた、創造的な助言を期待しています。
サステナビリティ	「脱炭素社会の実現」など、持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じて社会的課題を解決するための的確な戦略を監督・推進するスキルです。 特に社外取締役には、最新のESGに関する社会的要請の理解と知見に基づき、経営の方向性を判断するための助言を期待しています。
マーケティング	中期経営計画に基づきブランド価値向上と販売力強化に向けた的確な戦略を監督・推進するスキルです。 特に社外取締役には、豊富な知識と経験からブランド価値を強化することで、事業の収益性および持続的な企業価値の向上を実現するための助言を期待しています。
グローバル経営	多様な価値観や地域の特性や文化を踏まえて、グローバルに事業を展開するための的確な戦略を監督・推進するスキルです。 特に社外取締役には、カントリーリスクなどを理解した経営判断をおこなうために、海外事業の知識と経験に基づく助言を期待しています。
IT・デジタル	IT・デジタル技術を駆使し効率性を高め、生産性の向上などに向けた的確な戦略を監督・推進するスキルです。 特に社外取締役には、IT・デジタルの知識と経験から業務効率の高度化の実現に向けての助言を期待しています。
財務・会計	財務・会計・税務の高度な専門性に基づき、資本コストや株価を意識した経営の観点を踏まえた的確な戦略を監督・推進するスキルです。 特に社外取締役には、会計・ファイナンスの高度で豊富な知識と知見から、持続的な企業価値向上に向けての財務戦略および資本市場との対話を意識した経営を実践するための助言を期待しています。
コンプライアンス・リスク管理	リスクマネジメント・執行ガバナンスの状況を把握し、関連する課題を提起し改善を図り、内部統制システムの整備・運用状況を監督するスキルです。 特に社外取締役には、法務・リスク管理にかかる知識と経験および専門性に基づき、的確なモニタリングによってコーポレートガバナンス体制が更に有効に機能するための助言を期待しています。

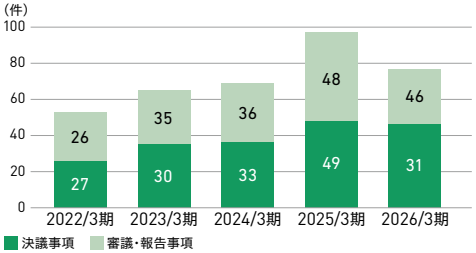
取締役会の取り組み

◆取締役会における議論の充実

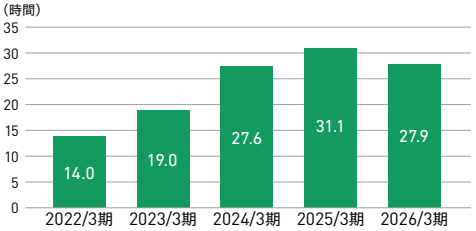
当社は、取締役会における議論の質を高めるため、審議事項の選定や説明資料の充実、審議時間の確保など、審議方法の工夫を凝らし、経営課題に対する取締役の関与度とモニタリング機能の向上に努めてきました。さらに、社外取締役との意見交換や情報提供を積極的におこない、経営の透明性と意思決定の妥当性を確保しています。

＜取締役会議案数と討議時間の推移＞　2026年3月期は、毎月開催の定着（年間12回開催）とともに、中期経営計画の実行PDCA、重要議案に関する事前説明会の導入などを通じて重要テーマを重点審議しました。上程議案数は計77件（決議31件、審議・報告46件）、年間総討議時間は27.9時間となりました。

年間議案数の推移



年間総討議時間の推移



＜取締役会における議論のテーマと議論内容＞

テーマ	議論内容
経営戦略	中期経営計画進捗・PDCA、事業ポートフォリオ再構築、IR活動・市場評価還元、マーケティング方針
投資	M&A・グループ組織再編、資本効率および政策保有株の見直し、新規事業投資
その他重要事項	資本政策、コンプライアンス・リスク管理・内部統制、サステナビリティ・人的資本・労働安全

◆取締役会以外の活動

取締役会の事前説明会

取締役会に先立ち、原則として開催2営業日前にオンライン形式で重要審議事項の概要説明を実施し、本会議での質疑を効率化・深化させています。

社外取締役情報交換会・現場視察

社外取締役間の定期的な意見交換（懇親会など）に加え、工場視察および当地での取締役会開催など、現場理解の促進を図っています。

◆取締役会の実効性評価

持続的な企業価値向上のためには、取締役会がその機能を十分に発揮し、ガバナンスの強化を図ることが重要であると考えています。当社では2015年以来、毎年全取締役を対象に取締役会の実効性についてアンケートを実施し、その結果を基に分析・評価をおこなっています。2026年3月期は、新体制移行後2年目として運営の定着度と中長期課題への対応状況を重点的に検証しました。

実効性評価プロセス

取締役全員による無記名式アンケート調査（全9人回答）
↓
取締役会事務局による集計・分析・課題抽出
↓
取締役会による分析・評価および議論
↓
実効性向上に向けた課題や今後の取り組みを策定
↓
取り組み

アンケートの項目

1. **取締役会の運営について：**開催頻度、時間配分、資料提供タイミング、事前説明会の活用など
2. **取締役会の役割・機能について：**中長期戦略の議論、ガバナンス・リスク管理の監督など
3. **取締役会の構成について：**規模、社内・社外バランス、多様性・スキルなど
4. **各委員会の機能・運営について：**指名・監査・報酬委員会の役割と連携など
5. **投資家・株主との関係および支援体制：**IRフィードバック、現地視察、情報提供など

2026年3月期の評価結果と2027年3月期の対応方針

2025年3月期の評価結果	毎月開催による議論機会の確保やオープンな雰囲気は評価されたものの、報告事項が多く中長期戦略（ESG・サステナビリティ・リスクなど）の議論時間や資料提供のタイミングに課題が残された。
2026年3月期の取り組み	重要議題に対する事前説明会の導入、年間アジェンダスケジュールの運用開始、埼玉工場での現地視察および取締役会開催を実施。
2026年3月期の評価結果	忖度のない自由闊達な議論や事前説明会による審議の効率化は高く評価され、概ね実効的に運営されていると確認。一方、中長期テーマへの時間配分や資料の早期共有、監督機能の人的・組織的基盤の底上げが課題。
2027年3月期の課題と対応方針	●体制強化：常勤監査委員の設置検討および内部監査体制（監査室）の専門性強化 ●ガバナンス：CEOサクセッションプラン（後継者計画）の制度化・体系的議論 ●中長期戦略：事業ポートフォリオの見直し、人的資本の強化、中期的な資本政策、資本市場との対話

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、透明性と公正性を基盤とし、持続的な企業価値向上に貢献するため、取締役および執行役の評価、選任、育成において重要な役割を担っています。

1. 取締役の評価、選任および退任の推薦

指名委員会は、取締役候補者の選定において、スキル・マトリックスを重視し、独立性とチームとしての能力バランスが最大限に高まるよう努めています。社外取締役については、多様性、事業理解度、および専門性の最適化を考慮することで、経営の監視・助言機能の強化を図ります。現任取締役の継続に関しては、出席状況や発言内容を継続要件とし、経験年数にかかわらず、これらの要素に基づいて継続の適否を判断しています。社内取締役の選定においては、取締役としての広い視野と高い志を兼ね備えているかを重視しています。

2. サクセッションプランの構築と実行

2026年3月期の指名委員会は、サクセッションプランの継続的評価を繰り返し、絞り込みと、タフチャレンジの実施により実践的ストレスを与えながら適正性を見ています。

また、個別ヒアリングをとおして、各人の想いや考え、問題意識、次なる役割への意欲を確認し、多角的に評価をおこなっています。グローバル人財、プロフェッショナル人財、そして女性の活用という観点から人財プールを構築し、計画的な育成と選抜を進めることで、将来の経営を担う多様な人財の確保に努めています。

3. 執行役の評価と育成

執行役については、取締役会への臨席時の発言や業務への取り組み姿勢を確認し、評価をおこなっています。数値目標の達成度だけでなく、新たなチャレンジへの意欲、若手人財育成へのコミットメントといった「Next」活動への貢献度を重要な評価項目としています。これにより、短期的な業績向上だけでなく、中長期的な企業成長に貢献する意欲と行動力を評価し、育成につなげています。

これらの活動を通じて、指名委員会は、経営陣の質の向上と持続的な企業価値の創造に貢献してまいります。

◆2026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＞　6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
- 当社グループの代表執行役の選定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、取締役会に提案
- 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、取締役会の諮問機関として、経営陣の選任・解任プロセスの公正性、透明性、および客観性を担保し、持続的な企業価値向上に資する最適なガバナンス体制を構築することを役割としています。委員会の過半数は独立社外取締役で構成され、社外の客観的な視点を積極的に取り入れています。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を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の洗い出し、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ておこなっています。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。経営環境の不確実性が高まる中、指名委員会は現状にとどまることなく、中長期的な企業価値向上を支える「最適な経営体制」のあり方を常に追求していきます。今後も実効性の高い監督機能を発揮し、よりいっそうのガバナンス強化に努めていきます。

◆過去1年間の活動内容

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。

- 第78期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協議及び決議
- 女性役員、女性管理職の登用と人財育成について協議
- 次世代若手リーダー、幹部人財育成についての協議
- 次期執行体制についての協議

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、企業の持続的成長と株主価値の向上に資するべく、報告の信頼性、リスク管理、法令遵守体制および内部統制の実効性を監督するコーポレートガバナンスの中核機関として、独立した立場から監督機能を果たしております。

2026年3月期は、工場・事業部門・管理部門などへの往査、執行役との面談、会計監査人および内部監査部門との連携を通じ、経営課題やリスクへの対応状況を幅広く確認してまいりました。特に、品質・人権・責任ある調達・IT統制など、重要リスク領域について継続的にモニタリングを実施するとともに、財務報告に係る内部統制については、経理・財務機能を含め重点監査項目として位置付け、内部監査部門とも連携しながら改善状況のフォローアップをおこなっております。

また、工場における事故や主力商品の欠品問題についても、再発防止策に加え、真因分析や現場管理体制の実効性を含め継続的に確認しております。さらに、サステナビリティ会議を中心とした全社的なリスクマネジメント体制についても、その進捗・実効性・成果を確認しております。

2027年3月期は、中期経営計画（修正計画）の最終年度です。監査委員会としても、「稼ぐ力の回復」に向けた各施策が実効性をもって推進されているかを重要な監督テーマとして確認してまいります。

今後も、財務・非財務の両面からガバナンスの高度化に取り組み、企業価値向上に資する監督機能を果たしてまいります。

◆2026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基づき、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、環境委員会、責任ある調達委員会、品質保証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
- 監査上の主要な検討事項（KAM）に関する会計監査人との協議
- 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」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、期初に監査と期中レビューの計画を報告し、第1、3四半期は監査経過説明、第2四半期は半期レビューの結果を報告し、意見交換や監査上の主要な検討事項（KAM）の協議をおこない、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「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を基に、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。

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し、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。

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

2026年3月期の報酬委員会では2025年3月期に1年かけて検討した役員報酬の新たな考え方に沿って、どのように制度設計をし、具体的なフォーミュラを設定すべきかについて検討してまいりました。

わが国の上場企業の役員報酬は、平成、令和と時代が変わる中で、その考え方がより諸外国（特に米国）の体系に影響を受けるようになってきています。単純に表現すれば、固定報酬の割合が過半を占め、業績連動報酬は2～3割を占めるに過ぎない制度（昭和型）から、固定報酬と業績連動報酬の割合を1対1程度にし、業績連動報酬は金銭と株式による体系（平成型）に変わっていき、さらに固定報酬と短期業績連動報酬と長期インセンティブ報酬（株式報酬が基本）を3分の1ずつにする報酬設計（令和型）を採用する企業も増えています。

こうした流れの中で、当社の役員報酬制度は長らく昭和型のままでした。そこで執行役の報酬は、より業績や株主価値との連動性を高め、また長期のインセンティブとして株式報酬の割合を増やすべきという考えを取り入れ、平成型の報酬制度を参考に役員報酬体系を大幅に変更し、2026年7月から実施いたしました。

この役員報酬制度の変更により、当社の執行役がより強い目標意識を持って業績の改善と成長戦略の実現に寄与し、株主価値を高めることを目指すとともに、株主価値以外の広義の企業価値の向上にもインセンティブをもって努力していくことを期待しております。

◆2026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＞　3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などを含み、取締役または執行役が子会社から報酬など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。

固定報酬：役位に応じた基準額を設定し、月例および年額報酬額を決定
変動報酬：業績連動型報酬を定める場合、役位に応じた基準額や評価項目の設定、業績に対する算定方法を決定
金銭以外のもの：長期インセンティブを定める場合、役位に応じた基準額や評価項目の設定、サステナビリティ評価に対する算定方法を決定

◆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。

2026年3月期は、執行役が中長期的な企業価値向上へ向けてより強くコミットできる体制を構築するために、執行役報酬制度の改定について議論を重ねました。インセンティブ機能を大幅に強化するため、固定報酬・変動報酬・株式報酬のベストバランスを追求し、業績連動および中長期インセンティブの比率を大きく引き上げる新制度を設計し決定しました。

＜新報酬制度における多角的なKPIの導入＞
新たな報酬体系では、単年度の業績達成と中長期的な株主価値・社会価値の創出を両立させるため、多角的な評価指標を導入しました。

❶ 変動報酬（短期金銭インセンティブ）単年度の業績コミットメントを明確化するため、計画完遂能力を測る「売上高（対予算）」および「営業利益（対予算）」を採用し、さらに株主の成長期待を実現すべく「営業利益（対前年成長率）」と「ROE（自己資本利益率）」を組み込み、収益性と資本効率の双方を重視することとしました。

❷ 変動報酬（長期金銭評価）持続的な企業価値・株主価値向上へのコミットメントを強固にするため、中長期の業績および市場評価に連動する「長期金銭報酬」を新設しました。中期経営計画のスタート時点に合わせて「営業利益改善率」および「3カ年累計営業利益（対予算）」と株主の皆様との利害共有を図るため、当社のTSR（株主総利回り）と対競合企業6社のTSRを評価指標としました。

❸ 株式報酬（長期インセンティブ：BBT）退任時に株式を交付し株主目線の経営を徹底する従来の仕組み（株式給付信託）をベースとしながら、評価軸を刷新しました。「長期金銭評価」に加え、持続可能な成長に不可欠な非財務目標へのコミットメントを評価するため「サステナビリティ評価（気候変動、労働安全衛生、コンプライアンス、従業員エンゲージメント）」を新たな指標として組み込みました。

◆取締役

上月 洋

取締役
指名委員
代表執行役社長
経営全般担当

所有する当社株式数:20,000株
取締役会等への出席状況（2025年度）
取締役会(12/12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)

吉澤 浩一

取締役
指名委員、報酬委員
専務執行役
経営全般担当 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（2025年度）
取締役会(12/12回)、指名委員会(6/6回)
報酬委員会(3/3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 兼企業価値創造本部担当
　　兼関係会社担当
2026年　取締役 兼専務執行役 経営全般担当 兼関係会社担当(現任)

山本 一成

取締役
常務執行役
ウェルネス事業本部担当
兼マーケティングコミュニケーション本部担当
兼海外事業本部担当

所有する当社株式数:1,179株
取締役会等への出席状況（2025年度）
取締役会(12/12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
2026年　取締役 兼常務執行役 ウェルネス事業本部担当 兼マーケティングコミュニケーション
　　本部担当 兼海外事業本部担当 兼海外事業本部本部長(現任)

橋本 成明

取締役
執行役 兼 CDO
経営統括本部担当

所有する当社株式数:1,344株
取締役会等への出席状況（2025年度）
取締役会(10/10回)※2025年6月17日付で就任

【主な略歴】
2001年　当社入社
2018年　経営企画グループマネージャー
2021年　執行役 経営企画室担当 兼新規事業担当 兼経営企画室室長
2021年　執行役 事業統括部門担当 兼コーポレートコミュニケー ション部門担当
2022年　執行役 営業部門担当 兼国内営業本部本部長
2024年　アットアロマ株式会社社外取締役(現任)
　　執行役 兼CDO 経営統括本部担当 兼経営統括本部本部長
2025年　取締役 兼執行役 兼CDO 経営統括本部担当 兼経営統括本部本部長
　　兼シェアードサービス室担当(現任)

前田 新造

社外取締役
指名委員
監査委員
報酬委員

所有する当社株式数:1,672株
取締役会等への出席状況（2025年度）
取締役会(12/12回)、指名委員会(6/6回)
監査委員会(6/6回)、報酬委員会(3/3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(現株式会社YUASA) 社外取締役
　　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
監査委員
報酬委員

所有する当社株式数:5,002株
取締役会等への出席状況（2025年度）
取締役会(12/12回)、指名委員会(6/6回)
監査委員会(6/6回)、報酬委員会(3/3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)
2025年　ロート製薬株式会社 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 (2025年度)
取締役会(12/12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
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
2023年 フロンティア・マネジメント株式会社 社外監査役
2024年 三井海洋開発株式会社 社外取締役(監査等委員)
蝶理株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)

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:3,381株
取締役会等への出席状況 (2025年度)
取締役会(12/12回)、監査委員会(6/6回)
報酬委員会(3/3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
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
2023年 中央大学大学院戦略経営研究科 特任教授
当社社外取締役(現任)
2024年 第一工業製薬株式会社 社外監査役(現任)
2025年 サイプレス・ホールディングス株式会社 社外取締役(現任)
2026年 中央大学大学院戦略経営研究科 教授(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 (2025年度)
取締役会(12/12回)、監査委員会(6/6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)
東京家事調停協会 副会長
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)
2025年 協和キリン株式会社 社外監査役
2026年 協和キリン株式会社 社外取締役(監査等委員)(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

専務執行役 吉澤 浩一
経営全般担当 兼関係会社担当

常務執行役 山本 一成
ウェルネス事業本部担当 兼マーケティングコミュニケーション本部担当
兼海外事業本部担当 兼海外事業本部本部長

執行役 兼 CDO 橋本 成明
経営統括本部担当 兼経営統括本部本部長
兼シェアードサービス室担当

執行役 内藤 英紀
製造本部担当 兼製造本部本部長

執行役 前田 陽介
コア事業本部担当 兼R&D本部担当
兼コア事業本部本部長

執行役 高山 幸宏
営業本部担当 兼営業本部本部長

執行役 霜阪 裕和
業務用事業担当
兼 (出向)エステーPRO株式会社(当社連結子会社) 代表取締役社長

執行役 茨木 学
企業価値創造本部担当 兼企業価値創造本部本部長
兼経営企画部部長

11カ年の財務情報

決算期	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	2025/3期	2026/3期
会計年度(百万円)											
売上高 ※1・2・3	48,351	45,957	48,626	47,782	47,545	49,673	45,469	45,576	44,472	48,114	48,492
営業利益	2,341	2,854	3,480	2,839	3,374	3,945	3,250	2,416	1,341	1,658	1,986
経常利益	1,724	2,902	3,469	2,722	3,344	3,737	3,481	2,730	1,930	2,084	2,416
親会社株主に帰属する当期純利益	912	1,817	2,409	1,803	2,261	2,525	1,109	1,828	1,274	2,834	1,615
研究開発費	536	610	596	642	724	790	851	774	927	895	1,035
設備投資額	1,757	608	1,821	3,060	3,136	1,335	2,695	840	952	4,832 ※14	930
減価償却費	1,128	996	969	1,108	1,389	1,349	1,196	1,407	1,284	1,457	1,682
広告宣伝費	2,741	2,618	2,895	2,820	2,649	2,559	2,605	2,598	2,319	1,875	2,178
フリー・キャッシュ・フロー ※4	1,856	4,528	834	-118	-46	2,859	996	3,119	662	-1,489	1,434
会計年度末(百万円)											
総資産	34,924	38,458	42,449	41,976	43,275	46,816	44,402	46,116	44,760	45,843	46,032
純資産	23,495	25,812	29,021	29,223	30,135	32,632	31,847	32,961	33,800	33,236	34,303
発行済株式数(千株) ※5	21,699	21,876	22,062	22,112	22,152	22,205	22,227	22,240	22,287	20,870	20,869
財務指標(%)											
売上高営業利益率	4.8	6.2	7.2	5.9	7.1	7.9	7.1	5.3	3.0	3.4	4.1
総資産経常利益率:ROA ※6	5.0	7.9	8.6	6.5	7.8	8.3	7.6	6.0	4.2	4.6	5.3
自己資本当期純利益率:ROE ※7	4.1	7.6	9.0	6.3	7.8	8.2	3.5	5.7	3.9	8.6	4.9
自己資本比率 ※8	65.2	65.3	66.8	68.2	68.5	68.5	70.4	70.2	74.1	71.0	73.1
1株当たり情報(円)											
当期純利益:EPS ※9	42.01	83.57	109.58	81.66	102.19	113.90	49.91	82.22	57.23	133.57	77.38
純資産:BPS ※10	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	1,560.45	1,611.46
キャッシュ・フロー ※11	88.71	122.33	146.94	126.62	158.74	168.51	100.26	140.69	111.26	205.67	157.98
配当金:DPS	22.00	24.00	31.00	36.00	36.00	37.00	38.00	40.00	42.00	44.00	44.00
配当性向(%) ※12	52.4	28.7	28.3	44.1	35.2	32.5	76.1	48.6	73.4	32.9	56.9
株価 ※13	1,114	1,809	2,286	1,892	1,601	1,955	1,527	1,563	1,546	1,472	1,469

※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
※14　2025/3期は「ニャンとも清潔トイレ」事業譲受資産含む

◆11カ年のカテゴリー別売上高(百万円)

決算期	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	2025/3期	2026/3期
エアケア(消臭芳香剤)	21,118	19,640	20,478	20,808	21,078	21,354	19,983	19,757	20,255	21,109	21,602
ペットケア(猫用トイレ用品)	—	—	—	—	—	—	—	—	165	3,596	3,778
衣類ケア(防虫剤)	10,154	8,938	9,323	9,109	9,266	9,423	8,213	7,986	7,143	6,834	6,650
ホームケア(フードケア・クリーナー他)	3,530	3,394	3,866	3,940	3,797	4,097	4,228	4,290	4,315	4,330	4,446
湿気ケア(除湿剤)	3,268	2,966	2,954	3,001	3,319	3,385	2,845	2,984	2,882	2,763	2,503
サーモケア(カイロ)	4,946	5,727	6,434	5,146	4,324	4,489	4,363	4,712	4,220	4,095	3,971
ハンドケア(手袋)	5,332	5,290	5,569	5,775	5,758	6,923	5,834	5,844	5,655	5,384	5,540

◆9カ年のカテゴリー別マーケットデータ※1

年		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
消臭芳香剤	市場規模(十億円)	62.4	65.9	70.0	73.7	74.8	71.1	72.4	73.2	75.6
	シェア(%)	29.5	28.5	27.8	28.3	28.5	29.6	29.6	31.2	30.7
ペットケア	市場規模(十億円)	9.9	10.8	11.5	12.4	13.1	14.0	15.5	16.0	15.7
	シェア(%)	—	—	—	—	—	0.2	0.6	10.0	17.1
防虫剤	市場規模(十億円)	23.9	23.1	23.6	24.2	22.3	21.3	20.2	20.0	19.0
	シェア(%)	50.2	52.3	52.6	52.1	52.4	53.1	51.8	51.2	50.9
除湿剤	市場規模(十億円)	10.8	10.8	10.9	12.1	11.4	11.2	11.6	11.6	10.7
	シェア(%)	33.5	34.8	36.4	38.1	33.7	32.5	31.5	30.8	30.8
使いすてカイロ	市場規模(十億円)	36.9	28.8	25.9	28.2	32.1	33.2	32.4	35.1	33.0
	シェア(%)	19.9	19.5	19.3	17.2	16.8	17.1	14.1	15.6	15.3
家庭用手袋	市場規模(十億円)	14.4	14.8	15.1	22.5	20.8	20.3	17.6	17.4	16.7
	シェア(%)	20.5	20.0	20.6	19.2	20.7	19.4	19.9	19.2	18.9
冷蔵庫脱臭剤	市場規模(十億円)	3.6	3.5	3.8	4.2	4.1	4.0	4.3	4.2	4.0
	シェア(%)	77.5	79.1	79.7	80.4	80.6	82.1	83.6	81.8	82.4
食品用防虫剤	市場規模(十億円)	2.0	1.9	2.1	2.3	2.3	2.4	2.7	3.0	3.3
	シェア(%)	81.1	83.3	80.1	80.3	83.3	86.6	88.6	90.0	92.2

◆11カ年の企業イメージ※2

年	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
社名認知率(%)	90.7	88.7	84.3	88.1	85.8	92.7	89.8	95.1	92.0	95.8	87.4
広告接触率(%)	75.0	74.9	75.0	75.4	69.6	77.5	73.6	80.9	73.0	84.3	59.9
好感度(順位)	137	159	171	137	180	132	152	125	162	136	122
扱っている製品・サービスの質がよい(%)	18.1	16.7	17.6	20.2	22.1	21.6	17.2	19.1	23.0	21.7	11.8

※1　株式会社インテージSRI+「推計販売規模」「マーケットシェア」(いずれも金額ベース)。「使い捨てカイロ」(カイロ一般。ただし目元用、「耳ほぐタイム」除く)の期間は4月～翌3月[1年間累計]、その他のカテゴリーの期間は1~12月[1年間累計]、「消臭芳香剤」(衣類用・車用・ウイルス除去効果・加湿効果・二酸化塩素発生除く)、「ペットケア」(猫用:システムトイレ、猫の砂、防臭シート)、「防虫剤」(人形用除く)、本調査開始年が2017年のため2016年以前のデータは存在しません　☆市場の定義はエステー独自設定です(記載データをご利用の場合は、注釈の記載をお願いします)

※2　日本経済新聞社 メディアビジネス「日経企業イメージ調査*」一般個人編(*2015年～2025年)調査対象地域:首都圏40km圏、調査対象:一般個人18～69歳男女、回答者数:200～260人程度、対象企業(2016年～2025年):672社、対象企業(2015年):576社、「社名認知率」は、「扱っている製品・サービスの内容をよく知っている」「扱っている製品・サービスの内容を少しは知っている」「社名だけは知っている」の合計、「広告接触率」は「広告をよくみかける」「広告をときどきみかける」の合計、「好感度」は「好き」「まあ好き」の合計による順位、「扱っている製品・サービスの質がよい」は複数回答質問における選択率　☆2023年以前、2024年、2025年で、調査手法・対象者抽出方法が異なるため単純比較はできません

国内事業の取り組み

エアケア（消臭芳香剤）

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

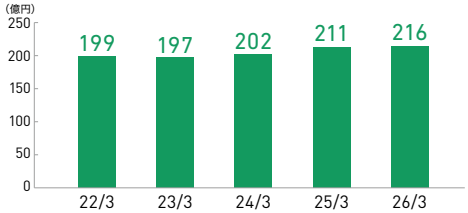
消臭芳香剤市場は成長市場です。特に高付加価値品は拡大傾向で、今後も市場を刺激することで成長が期待できます。

◆2026年3月期の概況と今後の戦略

2026年3月期は、引き続き高付加価値品の「消臭力」Premium Aroma、「消臭力」クリアビーズ イオン消臭プラスが好調に推移し売上高は216億円と増加しました。これらの商品は、年5回実施している季節限定品の買い回りによる販売数量増やロイヤルユーザーの獲得に寄与しました。また、2025年秋には新たな高付加価値品として「消臭力」トイレのフレッシュミスト RESETTOを計画通り発売しました。若年層を中心にトイレ空間における瞬間消臭ニーズに応え、新規顧客を獲得しています。一方、主力の「消臭力」部屋用・トイレ用レギュラータイプは欠品などが影響し利益計画が未達となりました。

今後エアケア事業は、消臭という課題解決だけでなく、自分自身のリラックスや、心地よい空間づくりなど、ウェルネス軸の新たな価値を創り出していきます。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香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の創出を目指します。

売上高の推移



市場シェア

ペットケア（猫用トイレ用品）

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

ペットのニオイ問題に着目し、2022年より立ち上げたウェルネス領域の注力事業です。「ペットファースト」の商品開発を掲げ、「ニャンとも」ブランドの各商品を通じて、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。

◆市場環境

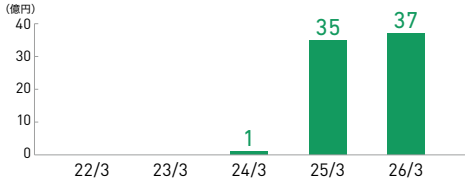
国内のペット飼育頭数は伸び悩み、物価高も重なって猫用トイレ用品市場は横ばい傾向が続いています。一方で、ペットの健康や幸せに対する支出を惜しまない飼い主は増えており、多様化するニーズに応える新付加価値を提供していくことで、今後の市場成長は十分に見込めます。

◆2026年3月期の概況と今後の戦略

2026年3月期は、「ニャンとも清潔トイレ」愛用者のさらなる拡大に向けて、システムトイレ本体の販売を強化し、ECなどの主要チャネルを中心に売上が伸長しました。また多様化するニーズに応え、業界初の多頭飼育者向けシステムトイレ用の猫砂「ニャンとも清潔トイレ」脱臭・抗菌チップ 複数ねこ用を発売したほか、独自の消臭技術を生かした「ニャンとも清潔トイレ」消臭プロフェッショナル ビーズタイプをラインナップへ追加し、事業の拡充を図りました。一方で市場の競争激化に伴うマーケティング費用の増加や、調達・生産面でのコスト低減の遅れもあり、収益面での改善が必要となっています。

今後は、猫用トイレ用品で売上基盤を確立するとともに、当社グループの強みである消臭剤などを通じて、ペットが清潔・快適に過ごせる空間づくりにもトータルで取り組みます。また、収益構造改革への取り組みを本格化させ、さらなる事業の売上・利益拡大を目指します。

売上高の推移



市場シェア

※ 市場シェアのデータソース：株式会社インテージSRI+「マーケットシェア」（金額ベース）。「消臭芳香剤」（衣類用・車用・ウイルス除去効果・加湿効果・二酸化塩素発生除く）2025年1月～12月（1年間累計）、「脱臭剤」（冷蔵庫のみ）2023年～2025年（3年間累計）、「ペットケア」（猫用：システムトイレ、猫の砂、防臭シート）2025年1月～12月（1年間累計）
☆ 市場の定義はエステー独自設定です（記載データをご利用の場合は、注釈の記載をお願いします）

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

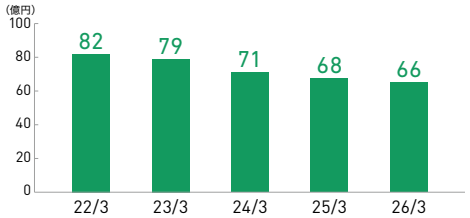
防虫剤市場は成熟市場です。今後はライフスタイルの変化や、衣類や収納空間に対する新たな価値観とニーズに対応する商品・サービスの提供が求められます。

◆2026年3月期の概況と今後の戦略

2026年3月期の衣類ケア事業は、春秋の両シーズンともに気温の影響による衣替え時期の分散化が進んだことなどから、「ムシューダ」引き出し・衣装ケース用やクローゼット用といった既存の主力製品が低迷し、売上高は減少しました。

今後衣類ケア事業は、従来の虫食い対策にとどまらず、カビやニオイなど「収納時における日常的なお困りごと」を包括的に解決する新たなアプローチを推進し、防虫剤から「収納ケア」への進化を図ります。その中核として「ムシューダ」NOTE、「消臭力」NOTE、「ドライペット」NOTEのNOTEシリーズの展開をさらに強化していきます。これらのブランド横断的なアプローチを通じて、「清潔で快適な収納環境を実現し、大切な衣類を安心して収納できる」という新たな価値を提案し、さらなる需要喚起に努めます。

売上高の推移



市場シェア

ホームケア（フードケア・クリーナー他）

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。米びつ用防虫剤「米唐番」、「洗浄力」の各種クリーナーなど各市場で高いシェアを確保し、収益性を強化していきます。

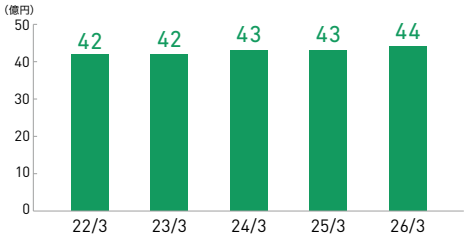
◆市場環境

クリーナー市場が変わらず堅調に推移している中、昨今のお米に対する生活者の意識の高まりに伴って購入率が増加した米びつ用防虫剤の市場は急激な拡大傾向を示しています。

◆2026年3月期の概況と今後の戦略

2026年3月期は、フードケア商品やクリーナーを中心に新規顧客拡大への取り組みを進めました。お米の価格高騰による供給不安から、お客様のフードケアに対する意識が高まりました。メディア露出の増加もあり「米唐番」の認知と使用者が拡大しました。お米の価格は落ち着いたものの大切なお米を守る意識の向上が見られ、カテゴリーとしては売上高44億円となりました。今後のホームケアは、フードケアは「米唐番」、クリーナーは「洗浄力」を中心に、各ブランドの継続的な新規顧客獲得と認知拡大に向けた取り組みを進めていきます。ブランド価値向上とともに、生活環境の変化に応じた商品ラインナップの拡大を図っていきます。

売上高の推移



市場シェア

※　市場シェアのデータソース：株式会社インテージSRI+「マーケットシェア」（金額ベース）。「防虫剤」（人形用除く）2025年1月～12月（1年間累計）、「食品用防虫剤」2022年～2025年（4年間累計）　☆　市場の定義はエステー独自設定です（記載データをご利用の場合は、注釈の記載をお願いします）

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

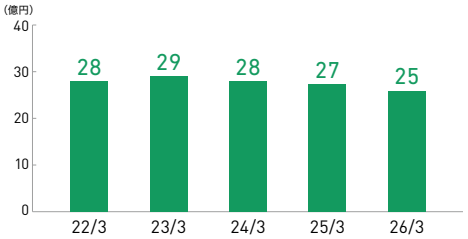
除湿剤市場は横ばい傾向で、差別化が難しく、競争の激しい市場です。今後は新しい用途や新機能などの付加価値の提案がカギとなります。また、プラスチック削減など環境対応が必要です。

◆2026年3月期の概況と今後の戦略

2026年3月期は空梅雨に加え、夏場の猛暑、秋の記録的な残暑の影響による店頭露出の低下により、使いすてタンクタイプやシートタイプを中心に売上高が落ち込みました。

今後湿気ケア事業としては、防虫剤とのシナジーを活かした同時展開の提案を再強化し、店頭での存在感と売上高の回復を図ります。さらに、近年のライフスタイルに伴う収納形態の変化への対応や、環境に配慮した取り組みを推進することで、中長期的な売上高の持続的拡大を目指していきます。

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。

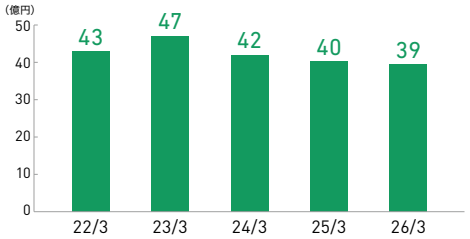
◆市場環境

カイロ市場は冬場の商材で気候変動の影響が大きい市場です。気候変動に左右されない新たな価値提供が必要です。

◆2026年3月期の概況と今後の戦略

2026年3月期はロスの削減に向けた取り組みで返品を抑制することができたものの、残暑の影響による立ち上げ時の導入遅れとともに12月の気温が平年より高めに推移したことなどで販売機会ロスが発生し、売上高は39億円と微減となりました。今後は、原価上昇に対応するためのコストダウンに取り組みながら、市場を活性化すべく、お客様のニーズを捉えた差別化商品の開発をおこなっていきます。同時に、事業ポートフォリオ戦略のもと、収益性、成長性の観点で、事業転換を図っていきます。

売上高の推移



市場シェア

※　市場シェアのデータソース：株式会社インテージSRI+「マーケットシェア」（金額ベース）。「除湿剤」2025年1月～12月（1年間累計）、「使い捨てカイロ」（カイロ一般。ただし目元用、「耳ほぐタイム」除く）2025年4月～2026年3月（1年間累計）　☆　市場の定義はエステー独自設定です（記載データをご利用の場合は、注釈の記載をお願いします）

BtoB・海外の取り組み

ハンドケア（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

衣類ケア事業に次ぐ60年以上の歴史を持つ事業です。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。多様なニーズに対応する厚さや素材（ニトリル・ポリエチレンなど）の豊富な品揃えを展開しています。

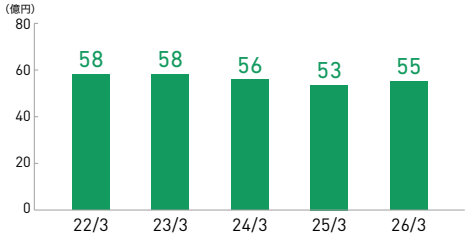
◆市場環境

新型コロナウイルス感染症による衛生対策需要の高まりで、使いきりタイプ（極うす手）を中心に急拡大した手袋市場は、依然として高水準で、落ち着きを見せています。高い作業性に加え、付加価値を持つ商品提案が重要となります。

◆2026年3月期の概況と今後の戦略

2026年3月期は、衛生意識の高まりによる特需の落ち着きもありましたが、高付加価値品の提案を強化し、「ファミリー」プレミアムタッチ ヒアルロン酸、「ファミリー」ビニール ライフデザイン、「ファミリー」お料理にぴったり手袋、業務用手袋などの商品が好調に推移し、売上高は55億円へ拡大しました。今後は、多様化する顧客ニーズを的確に捉えた独自性のある差別化商品の開発を推進し、市場の活性化を図ります。同時に、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

※　市場シェアのデータソース：株式会社インテージSRI+「マーケットシェア」（金額ベース）。「家庭用手袋」2025年1月～12月（1年間累計）
☆　市場の定義はエステー独自設定です（記載データをご利用の場合は、注釈の記載をお願いします）

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**

◆BtoBの考え方

エステーPRO株式会社は、当社グループの業務用商品・サービスの企画・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、「モデルローブ」ブランドを展開する作業用手袋、「消臭力」業務用を展開する消臭芳香剤を主なカテゴリーとして構成されています。

さらに今後は、近年企業が直面している職場環境や待遇の改善、効率化という課題に対して、当社グループの強みをフル活用し、お客様と社会に貢献していきたいと考えています。

◆2026年3月期の概況と今後の戦略

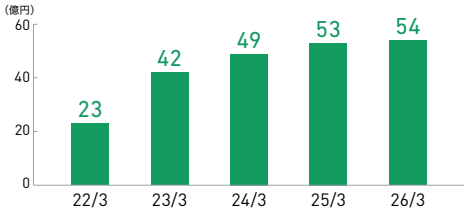
＜エアケアカテゴリーによる成長戦略＞　ニーズに合わせた商品開発による業務用エアケア市場の創造に加え、「大空間×アロマ」による事業所・施設の環境提案をおこないます。

＜既存カテゴリーの基盤強化＞　手袋カテゴリーでは付加価値のある差別化商品の展開でさらなる基盤強化を目指します。他の既存カテゴリーにおいても、業務用ニーズにマッチした商品開発をおこないます。

＜新たな事業への取り組み＞　2025年2月よりスタートしたホテルの浴室コーティングサービスは、KeePer技研株式会社の技術を活用したサービスで、浴室の清掃効率を高め、美観を維持します。すでに施工実績は7,000室を超えました（2026年8月現在）。今後、柱となる事業へ拡大していくとともに、グループで連携しウェルネス事業を推進していきます。

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、販売体制も再構築していきます。エステーPRO株式会社は、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。

売上高の推移



※　エステーPRO株式会社、収益認識基準適用前
※　2022年7月よりEC（BtoB）がエステーから移管

新規ビジネス創出の取り組み

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

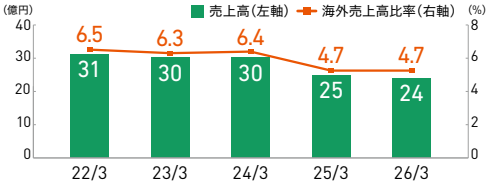
◆海外事業の考え方

海外市場の開拓・拡大は、当社グループの持続的な成長を牽引する最重要戦略の一つです。中期経営計画においては、強靭な事業基盤の再構築に注力しています。具体的には、サプライチェーンの最適化や徹底したコスト削減、適正な価格転嫁を通じて収益構造の改善を図ると同時に、次なる飛躍に向けた新たな柱となる主力事業の創出・育成を進めていく期間と位置づけています。

◆2026年3月期の概況と今後の戦略

2026年3月期の海外売上高は24億円（海外売上高比率4.7%）となり、前期を下回る結果となりました。しかしながら、販売チャネルの構造改革や、重点商品の選定による効率的なマーケティング活動の推進などにより、期初に掲げた計画目標を着実に達成しました。今後は、強みであるエアケア分野での商品投入をさらに拡大させるとともに、ペットケア事業を新たな成長ドライバーとして位置づけ、経営資源を積極的に投下していきます。重点エリアとしてはASEANを掲げ、すでに強固な現地法人体制と高いブランド認知を有するタイを最優先とし、その周辺国への展開を加速させていきます。単なる「メイド・イン・ジャパン」にとどまらず、世界に通用する価値を創出する「メイド・バイ・ジャパン」へと進化を遂げ、これまで培ってきた高い信頼と独自の技術・知見を最大限に活かすことで、さらなる成長加速フェーズとなる次期中期経営計画へと確実にバトンをつないでいきます。

売上高の推移



※　エステー（連結）、収益認識基準適用前

新規事業

◆ウェルネス事業の考え方 −かおりのその先へ

「空間を豊かにし、人々の心と体の健康と生活の質を高める事業創出に挑む」ことを事業ミッションとして掲げています。

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

◆ウェルネス事業の取り組み

＜畜産領域における臭気対策・環境改善＞

北海道トドマツの枝葉から抽出した空気浄化作用に優れる機能性樹木抽出成分「クリアフォレスト」は、これまで自然廃棄されていた樹木の残材を有効活用した成分で、臭気対策へのアプローチが期待されています。今後は、事業化を見据え、宮崎県宮崎市、徳島県鳴門市などと連携し、臭気対策や空気環境改善に関する有効性の検証および情報収集を進めます。

＜BtoBウェルネス空間デザイン＞　当社グループ全体で、ディフューザー設置型事業の拡大を目指します。エステーの持つ消臭、芳香の知見を生かし、オフィスや宿泊施設へ香りによる空間デザインを提案していきます。

＜未利用資源や地域の特色を生かしたかおりブランディング＞　三井住友銀行との取り組みでは、当社グループが有する香りの開発および抽出技術を掛け合わせ、フレグランスカードとして形にすることで、「SMBCの森」の森林由来資源の新たな活用可能性を示すとともに、同行の循環型社会実現への取り組みを支援しました。

また、包括連携協定を締結している福井県とは昨年共同開発した「恐竜時代のかおり」を活用し、リードディフューザーを上市。エステー初となる地域限定フレグランスアイテムとして、旅行先での楽しい思い出とともに、日常の中でも恐竜時代の世界観を香りで楽しんでいただけるお土産アイテムとして展開しています。

5カ年の非財務情報

決算期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
環境					
CO_2排出量合計(t-CO_2)※2※3	2,891	3,055	1,497	1,027	914
Scope1(t-CO_2)	978	959	912	913	869
Scope2(t-CO_2)	1,913	2,096	585	114	45
再生可能エネルギー電力調達比率(%)	32.0	41.6	78.1	96.3	98.4
廃棄物総排出量(t)※4	1,432	1,362	1,556	1,223	1,010
PRTR対象化学物質排出量(t)	2.3	1.6	1.3	0.8	0.8
PRTR対象化学物質移動量(t)	1.3	1.2	1.4	0.7	0.7
水使用量(取水量)(㎥)	45,054	49,137	47,741	51,786	51,148
「みんなでエコ」マーク付与率(%)	ー	ー	13.8	18.8	20.5
社会					
従業員数:連結(人)※5※6	953	859	827	814	739
グループ国内(人)	757	750	752	759	750
正規社員数(人)	570	562	556	565	555
うち女性(人)	209	218	230	240	235
非正規雇用(人)※7	187	188	196	194	195
うち女性(人)	138	124	124	118	124
平均年齢(歳)※8	43.1	42.8	42.3	42.1	42.0
うち男性(歳)	45.9	45.7	45.3	44.8	44.4
うち女性(歳)	38.0	38.0	38.0	38.2	38.8
平均給与(千円)※8	6,881	6,759	7,055	7,335	8,102
1人当たり年間総実労働時間(h)※9	1,744	1,716	1,690	1,723	1,710
年次有給休暇取得率(%)※10※11	59.6	60.0	70.2	68.6	70.7
女性管理職比率(%)※8 ※12	17.2	19.2	22.1	22.3	23.7
育児休業取得者数(人)※10	10	12	8	8	17
うち男性(人)	3	4	2	1	8
うち女性(人)	7	8	6	7	9
育児休職復職後定着率(%)	100	100	100	100	92.3
男性育児休業取得日数(平均)(日)	25.0	42.3	30.5	14.0	36.7
男性育児休業取得日数(最長)(日)	60	87	33	14	59
男性育児休業取得率(%)	ー	36.4	66.7	33.3	100

決算期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
社会					
新卒採用者数(人)	14	22	20	14	15
うち男性(人)	8	9	7	7	10
うち女性(人)	6	13	13	7	5
中途採用者数(人)	8	13	21	33	16
うち男性(人)	6	9	11	22	11
うち女性(人)	2	4	10	11	5
うち外国籍(人)	0	0	2	0	0
うち管理職(人)	6	9	9	11	2
中途採用比率(%)	36.4	37.1	51.2	70.2	51.6
女性採用比率(%)	ー	ー	56.0	38.2	32.2
障がい者雇用数(人)※13	13	14	14	15	16
障がい者雇用率(%)※13	ー	ー	2.65	2.91	3.06
(定年後)継続雇用者数(人)※10	31	48	57	64	65
「Next」「Next〜Build〜」参加者数(人)	ー	20	22	20	24
越境学習(ALIVE)参加者数(人)※10	2	7	4	4	10
1人当たりの教育費(万円)	ー	8.6	8.7	9.0	8.4
健康診断受診率(%)※10	ー	ー	96.2	100	100
特定保健指導実施率(%)※10	ー	ー	43.4	78.8	58.1
ストレスチェック受検率(%)※10	ー	ー	96.2	93.9	96.3
働くことにやりがいを感じる(%)※10※14	ー	ー	71.3	79.8	86.2
ワークライフバランスの満足度(%)※10※14	ー	ー	73.3	73.8	75.2
パフォーマンス発揮度(%)※10※14	ー	ー	81.6	86.3	85.4
アブセンティーイズム(日)※10※15	ー	ー	ー	3.4	3.1
プレゼンティーイズム(%)※10※16	ー	ー	81.6	86.3	86.2
DX推進者比率(%)※17	ー	ー	ー	1.0	24.6
AI利用率(%)	ー	ー	ー	48.0	84.0
AI活用による創出時間(万時間)	ー	ー	ー	ー	3.5
SAQ実施率(取引額ベース)※8	ー	ー	ー	66.0	75.0
ガバナンス					
独立社外取締役比率(%)※5	50.0	50.0	55.6	62.5	55.6
女性取締役比率(%)※5	30.0	40.0	33.3	25.0	22.2

※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　数値は切り捨て
※3　CO_2排出量合計はScope1、Scope2の合計
※4　2024/3期までは集計値に有価物量が混在したが、2025/3期より集計方法を見直し、有価物量を除外
※5　対象組織はエステー(連結)
※6　正規社員数のみ
※7　非正規雇用は契約社員および嘱託社員の合計
※8　対象組織はエステー(単体)
※9　1人当たり年間総実労働時間は正規社員の労働時間
※10　対象組織はエステーマイコール株式会社を除くエステーグループ(国内)
※11　年次有給休暇取得率は正規社員の有給休暇取得率
※12　数値は翌期初時点
※13　障がい者雇用数は雇用実人数を表記、障がい者雇用率は重度のダブルカウントを含めた雇用率
※14　エンゲージメント調査
※15　過去1年間に病気や健康上の理由で欠勤や有休を利用した日数をアンケートで集計し全社員平均で算出
※16　病気やケガがない時に発揮できる仕事の出来を100%として過去4週間の自身の仕事を評価するアンケートを実施して算出(東大1項目版で測定)
※17　DX 推進部門におけるデジタル技術やデータ活用に精通した人財、各事業部門において、業務内容に精通しつつ、デジタルで何ができるかを理解し、DXの取り組みをリードする人財、その実行を担っていく人財

株式情報 (2026年3月31日現在)

◆株式の状況

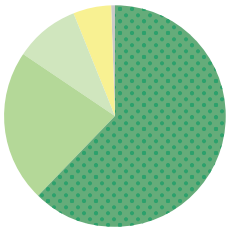
発行可能株式総数	96,817,000株
発行済株式の総数	23,000,000株
単元株式数	100株
株主数	30,325人

◆大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,646	7.8
鈴木 幹一	1,504	7.1
日本生命保険相互会社	1,336	6.3
鈴木 貴子	1,051	5.0
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	4.2
鈴木 喬	557	2.6
フマキラー株式会社	541	2.6
三上 千津子	540	2.6
有限会社鈴木誠一商店	529	2.5
株式会社三菱UFJ銀行	524	2.5

※ 当社は、自己株式を1,913千株保有していますが、上記大株主から除外しています
※ 持株比率は、自己株式を控除して計算しています
※ 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216千株を含めて計算しています。216千株の内訳は、執行役向け株式給付信託(BBT)が96千株、従業員向け株式給付信託(J-ESOP)が120千株です
※ 鈴木貴子氏の株主名簿上の氏名は「森川貴子」です

◆所有者別株式分布状況



	千株	(%)
個人・その他	14,348	(62.4)
金融機関	5,073	(22.1)
その他国内法人	2,179	(9.5)
外国法人等	1,276	(5.5)
証券会社	122	(0.5)

会社情報

◆会社概要 (2026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739人/単体460人(パートタイマー・嘱託社員を除く)
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

◆関係会社 (2026年9月30日現在)

連結子会社
- エステーPRO株式会社
- エステーマイコール株式会社
- 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)

非連結子会社
- 日本かおり研究所株式会社
- 株式会社コードミー
- 株式会社トレッタキャッツ
- PetBit株式会社

持分法適用会社
- NSファーファ・ジャパン株式会社

社外団体への賛同・参加・認定 (2026年9月30日現在)

UN GLOBAL COMPACT 2026 PARTICIPANT
Our company is committed to upholding the Ten Principles of the **United Nations Global Compact**. Please refer to our **Communication on Progress.**

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

エコシップマーク

エコレールマーク

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

2025年認定(2025年度実績) くるみん 子育てサポートしています

女性が活躍しています!