



目次・編集方針

◆ エステーを知る

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

◆ 価値創造

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

◆ 成長戦略

国内事業の取り組み	19
BtoB・海外の取り組み	22
新規ビジネス創出の取り組み	23
R&Dの取り組み	24
エステーのブランド力	27
財務戦略(財務担当執行役メッセージ)	28

◆ サステナビリティ戦略

持続的な成長を支える基盤強化	31
社会への取り組み(「Next」インタビュー)	32
人財戦略	35
健康・安全衛生、WLB・DE&I	37
お客様満足向上、地域への取り組み	39
サプライチェーンへの取り組み	40
環境への取り組み	41
リスクマネジメント	43

◆ 経営の監督

コーポレートガバナンスの取り組み	44
コーポレートガバナンスの体制	45
スキル・マトリックス、選任基準	46
指名委員会の取り組み	48
監査委員会の取り組み	49
報酬委員会の取り組み	50
取締役、執行役一覧	51

◆ データ

11カ年の財務情報	53
5カ年の非財務情報	54
株式情報、会社情報	55

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、2025年3月期(2024年4月1日～2025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2025年3月期を表しています。対象組織は、当社グループおよび特に記載のない場合はエステー(連結)を表しています。その他、「エステーグループ」の記載はエステーグループ全体、「エステーグループ(国内)」はエステー(単体)および国内グループ会社、「エステー(単体)」はエステー(単体)を表しています。数値は切り捨てです。参考にしたガイドラインは、Value Reporting Foundation(VRF)「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」です。本報告書の発行は、2025年10月です。



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



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



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。

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。
どんなものがあつたらうれしいだろう？
どんな工夫をしたらいいだろう？
どうやったらみんなに愛されるだろう？

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

エステーの強み



消臭力



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

事業概況

エアケア(消臭芳香剤)



ペットケア(猫用トイレ用品)



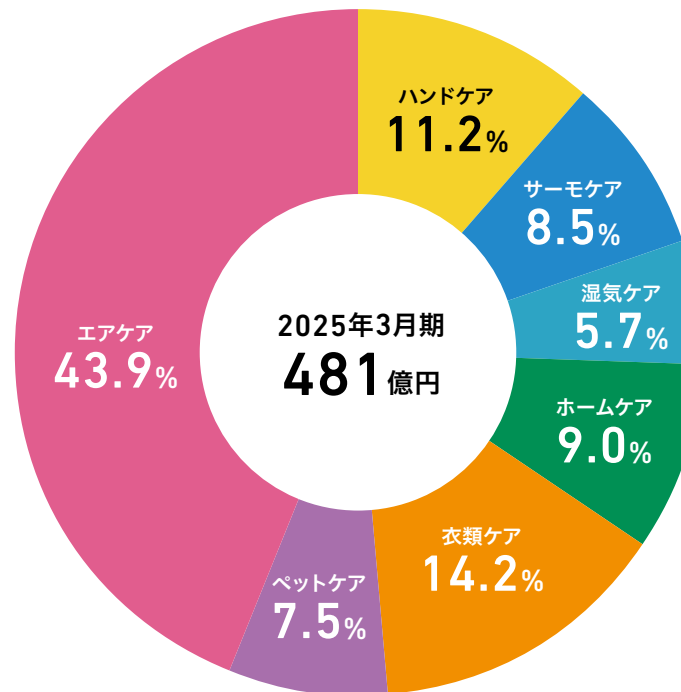
衣類ケア(防虫剤)



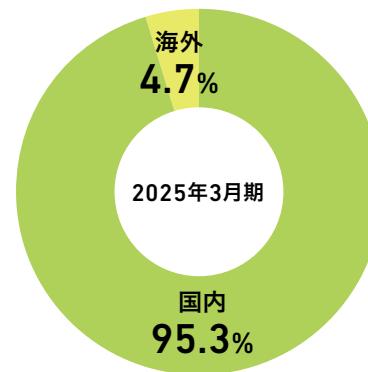
ホームケア(フードケア・クリーナー他)



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)



サーモケア(カイロ)



ハンドケア(手袋)



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。

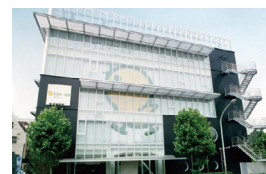
- 1974年 福島県いわき市にいわき工場設置
- 1982年 エステー化学(株)へ商号変更
- 1984年 日本証券業協会店頭登録銘柄として株式公開
- 1988年 合併会社ファミリーグローブ(タイランド)設立
合併会社ファミリーグローブ(台湾)設立
合併会社シャルダン(タイランド)設立
福岡県北九州市に門司(九州)工場設置
- 1989年 エクセルプロダクツ(アメリカ)買収
- 1991年 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定

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センター竣工
- 2002年 国内3工場5拠点を3拠点へ集約
- 2003年 マイコール(株)と販売業務提携
- 2004年 日本かおり研究所(株)設立
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に対応させるとともに、CO₂排出量削減や資源枯渇への対応など、ステークホルダーに配慮した経営を進めています。

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



2013年 本社(STRセンター)竣工

(億円)
500—
400—
300—
200—
100—
0—

1950

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

1985年
プラザ合意

1991年
バブル崩壊

2008年
リーマンショック

2011年
東日本大震災

2012年
第2次安倍政権発足
(アベノミクス)

2020年
新型コロナウイルス
感染症

ブランド価値創造の歴史

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



トップメッセージ



パーパスを軸に、
「ウェルネス・カンパニー」を実現し、
中長期で企業価値を向上します

代表執行役社長 上月 洋

10年後のありたい姿に向けて

10年先の長期を見据えると、日本国内では人口減少による消費者の総数の減少と労働人口の減少に伴う人財の確保はリスクであり課題だと認識しています。しかし、付加価値の高いエアケア商品の使用率を高め、BtoB市場でも飛躍的に事業の成長を図ることができれば成長のポテンシャルはあると確信しています。そして、さらなる成長余地は、ウェルネスを軸とした新たな価値を提供する事業の創出や現状売上高のわずか4%を占めるに過ぎない海外事業の拡大です。成長のキーワードである「かおり」「ウェルネス」「グローバル」のもと「日用品メーカーからウェルネス・カンパニーへ」の実現に向け、まずはこの1stステージである中期経営計画「SMILE 2027」に、過去の停滞から成長軌道に向けての基盤づくりをおこないます。

2025年3月期を振り返って

2025年3月期は、原材料価格の高騰や円安といった厳しい事業環境でしたが、売上高は過去最高の481億円（前期比8.2%増）となり、増収増益となりました。2024年6月に、花王株式会社から「ニャンとも清潔トイレ」事業を譲り受けており、ペットケアの売上が上乘せされたこと、そして主要カテゴリーのエアケアで高付加価値品の売上が伸長したことがトップラインを牽引し

ました。利益面では、仕入価格の上昇や人件費などの増加があったものの、粗利率の高い商品の売上が拡大したことで、営業利益は同23.6%増の16億円、経常利益は同8.0%増の20億円と増益となりました。

2025年3月期を総括すると、パーパスを策定しウェルネス・カンパニーを目指すという会社の方向性については、社内の理解度にまだ温度差があると思っています。また、既存事業のてこ入れ、改善という点では、中期経営計画「SMILE 2027」の初年度としては進捗が遅れているというのが正直なところです。

私は2023年6月に社長に就任した直後から、すべての部署、工場・拠点を回り、全社員と対話をしてきました。今までもこれからも社員との対話は続けていきますが、私の中で大きな変化は、社員の気持ちや考え方、さらには各部署が何に取り組み何に困っているのかについて、かなり理解が深まったことです。全社が目指す方向性と、そこへ向けて各部署で何を進めるべきかが、よりいっそう明確になってきました。

また、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。これまでは、創業家のトップが引っ張っていく体制の中、みんなは指示待ちで、経営が間違っていなければ何とかなるという考えが強かったと思います。そうではなく、みんなが考えて、みんなが行動しなければいけないという意識の全員経営が、徐々に浸透してきていると思っています。

ただ、失敗してもいいからチャレンジしようとずっと言っているのですが、そのハードルが意外に高く、チャレンジという言葉が何かすごく新しいこととか革新的なことをやらなければいけないと思われて、行動になかなか結びついていきません。そこで最近になって、とある人からアドバイスを受けて、チャレンジでなく「実験してみよう」という言葉に変えてみました。

例えばR&Dだったり、物をつくったりするときに、すぐいいものができてから提案するのではなく、まず手を動かして



何か試作でもつくってみて、それを「こんなことを考えてみたのですが」というのであればハードルが下がります。ですから、「実験してみよう」という言葉にして、チャレンジの一步目を踏み出してほしいと思っています。

2024年5月には、「ここに響くアイデアで、ふとした瞬間を、ふふっと笑顔に。」をパーパスに定め、10年後のありたい姿を「日用品メーカーからウェルネス・カンパニーへ」と打ち出しました。パーパスはときどき唱和もしたりするのですが、唱和しているだけで浸透するものではありません。正直に申し上げると、まだ理解度に差があり、よくわからないという人もいるので、丁寧に説明する必要があると思っています。引き続き拠点・工場を訪問して、工場としてのやり方をこうしたら、

それが我々のパーパスにこういう貢献ができるよ、というように具体的に説明し、社内浸透を図っていきます。

中期経営計画「SMILE 2027」の進捗

2025年3月期は、新しい中期経営計画の初年度でもありました。中期経営計画では、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。そして最終年度の2027年3月期には、売上高565億円、営業利益40億円、

ROE8.3%の数値目標を掲げています。初年度を終え、この目標に変更はありません。

初年度では当初計画との乖離が生じましたが、追加施策を講じることでギャップを埋めていきます。コスト面では、製造原価について、さらなるコスト削減策と価格政策の見直しを図り、商品ミックスの改善と、返品防止策を徹底していきます。一品一品、オーバースペックではないか、パッケージが過剰ではないかという点も含めて商品仕様や処方さらには細かく丁寧に見直していきます。価格政策に関しては、国内全体が物価上昇基調にある中で、メーカーだけでは吸収しきれない原価の高騰分について、毎年、商品を決めて価格転嫁を進めていく方針です。2025年の9月にも、当社として販売数量の大きい「消臭力」玄関・リビング用と「消臭力」トイレ用の一部商品などについて値上げを実施しました。さら

に、返品はコスト増につながるだけでなく、廃棄すれば環境負荷をかけますので、返品率を極限まで減らす施策にも取り組んでいきます。

またマーケティング費用は、テレビCMにおいて一部提供番組を差し止めたことで広告宣伝費が抑制されました。今後は、これまでのテレビを中心とした広告宣伝の運用を見直し、ターゲット顧客層を絞り込める商品については、YouTubeやSNSなどのデジタル広告も活用し、より効率的・効果的なマーケティング投資を実行していきます。また、営業本部を中心に、適正かつ効果的なリピートの運用の在り方を精査し、販管費の抑制を図ります。

価値創造面では、2025年1月に、新たな価値を創造する商品開発の強化を目的に、コアとなる事業のR&D、マーケティング部門などの若手10数人を中心とする、部門横断型の「価値創造プロジェクト」を始動しました。開発アイデアの入り口を「機能・品質・差別化」から「お客様にとっての新たな価値」に転換し、従来の商品開発プロセスを変革するプロジェクトです。若手人材に経験を積ませるだけでなく、実際に当社商品のユーザーともなる世代として、若手の感性や視点を大切にしたいと考えており、お客様への価値創造やパーパスの実現に立ち返って活発に意見を交わし、盛り上がっている様子からも、このプロジェクトには大きく期待をしています。

● 既存ビジネスについて

当社グループの収益のコアとなる「既存ビジネス」は、エアケア、衣類ケアが大きな柱です。

2025年3月期は、防虫剤などの衣類ケアが売上・利益とも不振に終わりました。防虫剤は、当社が50%超という圧倒的な市場シェアを有する利益頭です。しかし、生活者のニーズや生活スタイル、収納に対する意識や収納形態・習慣は変化しており、そうした変化への対応が遅れ、売場をつくる販売店への

働きかけも弱かったと反省しています。昨年の統合報告書でもご説明したように、防虫剤を取り巻く事業環境は大きく変化しています。これまでは、5月頭と10月頭の衣替えシーズンに売れ行きがピークを迎えるのが常でした。しかし、気候変動の影響で衣替えのタイミングにズレが生じており、従前のプロモーション時期の見直しを図っています。また、生活者の収納形態やライフスタイルの変化から防虫剤使用率が低迷していることで、防虫効果だけでなく収納ケアとして「かおり」を際立たせ、収納空間そのものを清潔な空間にしていこうと訴求した「ムシューダ」NOTEを上市し、若年層からの支持を得るなど、商品力の強化で進展が見られています。

エアケアでは、消臭芳香剤の市場シェアが前年から1.6ポイント拡大し、創業以来、初めてメーカーシェア年間No.1※を獲得しました。エアケアの高付加価値品では、「消臭力」Premium Aromaシリーズは、販売戦略として、季節限定品の発売をととして数量拡大を図っており、新規ユーザーが季節ごとに積み重なる形でユーザー数を伸ばしています。また冷蔵庫用脱臭剤については、市場シェア80%超を維持しているほか、2025年2月には新商品「脱臭炭」ゴミ箱用を上市しました。エアケア全体としては、ほぼ計画通りに進捗してきました。

ペットケアは、2024年6月から、「ニャンとも清潔トイレ」の販売を開始され、計画を上回るペースで伸展しました。「ニャンとも清潔トイレ」が花王株式会社から当社グループへとブランド移譲されたことで、当初はある程度のユーザーの離反も想定していましたが、実際には離反はほとんどなく進捗しています。従来のECを主体とした販路に加え、当社グループの強みであるホームセンターやドラッグストアといったオフラインの販売チャネルを活用して商品配荷を進めることで、拡販しています。2025年の3月には、当社の消臭技術を生かした新商品「消臭プロフェッショナル」を、「ニャンとも清潔トイレ」

レ」シリーズとして発売しました。もっとも、一部の原料価格が為替の影響も加わって想定以上に上昇したことで、今後さらなるコストダウン施策を通じて原価の低減を図っていきます。

●BtoB・海外チャネルの強化

国内のBtoB領域は計画通り、順調に業容を拡大しています。エステーPRO株式会社は長らく、業務用手袋を軸に、軍手・長靴の販売店や漁場向けに事業を展開してきましたが、BtoBでもエアケアを伸長させる方針を打ち立て、新たな販路の開拓も精力的に進めています。その結果、最近ではエアケアと業務用手袋の売上が二分するくらいにまで成長しました。高付加価値で収益性の高いエアケア商品の売上比率の拡大は、BtoBビジネスの利益率の改善にもつながっています。

BtoBの強化のため、当社グループが重点業態と位置付けているのはホテル向けビジネスです。ホテルでご使用いただける当社グループの商品・サービスは幅広く、エアフレッシュナーやディスポーザブル手袋のほか、2025年の2月からは新事業として、浴室コーティングサービスの提供も開始しました。浴室の美観維持だけでなく、人手不足の問題を抱えるホテルでの浴室清掃業務の効率化にもつながり、複数のホテルへの導入が決まっています。BtoB事業については、今後もさまざまな新規のご提案を通じて、さらなる事業拡大を図っていきます。

海外チャネルについては、成長のためには大きな課題です。まずは、採算性を重視して、中国で展開していた越境EC旗艦店の閉店や、手袋事業の縮小など、不採算事業からの撤退を進めました。また、成長戦略としては、タイの事業についても再生を検討しており、中長期での海外戦略の見直しと策定を進めております。

●新規ビジネスの創出

新規ビジネスの創出に関しては、フェムケア商品「ルナマイン」や、自動車メーカーのスズキ株式会社との共同開発商品

であるエアケア商品「YOWAN」を上市しており、2030年までの間に収益化を図れるよう、育成していきます。

新規ビジネスの創出で当社グループの強みとなるのが、お客様とのつながりと、そのベースにある国内でのブランド力です。ロングセラー商品を通じたお客様との信頼関係は、当社グループの無形資産の強みとなっています。

一方で、これまで新規ビジネスとして予定していた投資計画の中には、市場の需要性調査や投資効率の観点から、中断したのものもあります。これらの経営リソースは、目指す姿の「ウェルネス・カンパニー」のための投資へ振り向ける方針で、投資計画の見直しを進めています。また、「ルナマイン」や「YOWAN」など新たな商品の育成に加え、2025年の4月にはウェルネス事業本部を新設しており、新規ビジネスや新しい香りの事業を開発し、BtoBや海外へと展開することも検討してまいります。

2026年3月期の経営戦略

今後の2年間では、収益構造の改革によって「稼ぐ力」を強化すると同時に、新たな価値を創造する新商品開発により、収益の積み上げを図ります。また、次期中期経営計画「SMILE 2030」につながる成長の種まきとして、海外事業の新たな戦略とウェルネスを軸とした新規事業の創出に力を入れていきます。そのためにも、チャレンジする人材の発掘・育成を通じて、イノベーションを起こす組織へとしていきます。

●力強い成長へ投資を集中

注力事業であるエアケアでは、お客様のニーズに応える、満足度の高い新商品を出し続けることが、今後の成長を図るうえで最も重要です。そのためには、お客様の考えや生活スタイルの変化、潜在ニーズをしっかりと捉え、独りよがりになら



ない新商品を出していかなければなりません。中期経営計画「SMILE 2027」初年度は、当社グループの新商品の計画が未達に終わったケースもありましたので、今後2年間は、新たな価値を提供する新商品をしっかり創出すること、そして高付加価値商品の販売構成を高めることで、利益の積み上げを図ります。エアケアのBtoBでは、「かおりソリューション事業」として、当社グループの出資先である空間型VR（バーチャル・リアリティ）企業のフォレストデジタル株式会社が開始したバーチャル森林浴のサービスに、当社グループの持つ香りを組み込む、五感に訴えるアロマ空間デザイン事業を2026年3月期中に立ち上げる計画です。

もう一つの注力事業であるペットケアに関しては、計画通りに伸展しているものの、さらなる事業拡大の余地が多々あります。例えば、ペット専門店への配荷はまだ十分できておらず、こうしたオフライン店舗向けの販売促進の強化で、さらなる上乗せを図ります。「ニャンとも清潔トイレ」は、本体となる



システムトイレをお買い求めいただければ、その先10年、20年とユーザーになっていただけますので、中長期の収益力の強化を見据え、本体を積極的に販売することが重要です。また、「ニャンとも清潔トイレ」にはコスト削減の余地もありますので、抜本的なコスト構造の見直しをとおして収益基盤を強化します。ペットケアは2026年3月期中に、ASEAN諸国や韓国、中国などの海外展開もはじめる計画です。

● キャッシュ・フロー創出力を徹底強化

衣類ケアに関しては、環境変化に対応していくための糸口は見えています。気候変動の影響や収納空間・ライフスタイルの変化により、防虫剤の需要期のズレや使用率低迷がみられます。まず、流通・販売店とともに店頭での適切な時期に露出拡大を図ると同時に返品削減策を徹底していきます。「防虫剤」を使用されるのは年齢が高い方が多く、逆に、虫食いの経験のない方は、「防虫剤」のターゲット顧客の対象

から外れてしまいます。そこで、「防虫剤」としてではなく、クローゼット内の空間を清潔にする「収納ケア」として打ち出す方針で、「ムシューダ」NOTEを上市しました。2025年秋には、「ドライペット」NOTEや「消臭力」NOTEなども新たに市場投入しており、消臭・香り・湿気対策・防虫など、収納空間で起こりうる問題のすべてを解決する「新収納ケア」NOTE戦略を新たな機軸に、市場の活性化を図ります。打ち手を大きく変えるだけに、必ず成功させるとの強い思いで臨みます。

ホームケアでは、お米の虫よけ「米唐番」が大変好調に伸展しており、米びつ用防虫剤でシェア87.4%※超を確保し、売上も二桁成長しています。特に、米不足が社会問題化する中では、本商品がより多くの生活者の目に留まって話題になるなど、さらなる成長の勢いを感じています。過去には需要に供給が追いつかず、欠品となりご迷惑をおかけしたこともありますので、生産拠点を強化し、2026年3月期は機会損失のないよう進めます。

サステナビリティ経営の推進

中期経営計画「SMILE 2027」では持続可能な成長を支える基盤強化を目指し、特に人財(人的資本)や環境などサステナビリティリスクへの対応とリスクマネジメント自体の整備・強化に取り組んでいます。これまでサステナビリティ方針策定から始まりサステナビリティ会議設置と、サステナビリティのマネジメント体制を整備してきました。引き続き、基盤整備と取り組みを進め、持続的成長を実現してまいります。

● 人財戦略

人財は経営基盤の要であると考え、持続可能な成長と中期経営計画「SMILE 2027」達成のために人財力強化に取り

組んでいます。当社グループでは、若手からベテランの社員一人ひとりの誠実な姿勢が「長く愛されるブランド」の信頼性を支えてきました。年齢構成を見ると、若手社員とベテラン社員の間の中間層が少ない特徴があり、若手社員が活躍できる場面が多い半面、長年にわたり現場で蓄積された高度なスキル・ノウハウと失敗知見の継承が課題です。若手社員へ引き継げるように、教育にも注力する必要があると認識しています。すでに第3期まで終了した選抜・実行型研修「Next」では、参画した20～30代の若手中堅層62人が新しい構造改革やさまざまな事業展開に取り組むなど、活躍を見せてくれています。これらメンバーの中から、次世代を担うリーダーが誕生すると期待しています。社員のチャレンジ意欲を高めるために、人事評価・報酬制度の改定なども実行し、各種人財戦略に取り組んでいます。

● リスクマネジメント

リスク管理の視点では、2024年4月に消費者庁から不当景品類及び不当表示防止法に基づく措置命令を受けたことを重く受け止め、再発防止策の徹底と体制面での仕組み化を進めました。新たに品質統括本部を立ち上げ、製造本部やR&D本部などのモノづくりに携わる部門と同格に位置付け、単なる横連携の強化だけでなく、時には品質統括本部が指導・制御機能を発揮できるようにしています。表示に関しては勉強会の開催をとおして社員の理解・周知を徹底すると同時に、全品の表示を見直しています。また、将来的に時代の変化に合わせて表現方法を変更する必要性も出てくると考え、表示を定期的に見直す体制も構築しました。引き続き品質向上と品質マネジメント整備に取り組んでまいります。

● サステナビリティ対応

GHG削減などの気候変動課題や、プラスチックの使用量お

よび包装資材の量の削減などの資源循環課題への対応の重要性を認識しています。GHG Scope2については、再エネ由来電力調達により削減が実現できましたが、次はGHG Scope3の開示に向けて排出量の算定を進めます。資源循環課題への施策について、「脱臭炭」は、容器のプラスチック素材の変更に よりコストダウンと環境配慮を両立してリニューアルを実現した好事例です。

サプライチェーン全体のCSR向上を目指し、責任ある調達委員会を設置しました。パートナーシップ強化を目的に、主要サプライヤーを対象に「パートナーズミーティング」を開催し、「調達方針」とCSR調達の考え方や行動・判断基準を示した「エステーグループ責任ある調達ガイドライン」について運用の協力をお願いしました。サプライヤーとの共存共栄に向けてCSR調達を推進してまいります。

中長期の企業価値向上に向けて

● 中期経営計画の目標達成

中長期の企業価値向上に向けては、まずは現行中期経営計画で掲げた数値目標を達成することが重要です。2027年3月期に、営業利益40億円を達成するためには、既存事業の成長に加え、M&Aを含めた新規事業の積み増しも視野に入れています。成長投資の中身も、新規事業は香りを中心としながら、ペットケアでは売上・利益の飛躍的な成長につながる投資も検討しています。ペットと暮らすことは、人の幸せにつながると考え、ペットケアをウェルネス事業本部に位置付けていますが、ペットのウェルネスとなると、手がけるべき事業はシステムトイレにとどまりません。ペットフードや、ペットが長生きするための健康管理など、当社としてペットケアのどの領域を、どういうスケジュールで広げていくのか、今まさに

検討・議論を進めています。

そして次の2030年3月期では、今、種蒔きをしている新事業モデルや海外事業への積極的な投資を通じて成長を加速させ、2033年3月期には、グローバルで飛躍する企業へと進化を遂げたいと考えています。

長期目線から現在地を見つめ直すと、当社の持続的成長のためにやるべきことは多々あります。環境への取り組み一つをとっても、Scope3の開示など、世の中のスタンダードに追いつけていない部分もありますし、前述したように社員構成も、年齢的なアンバランスがあることは否めません。しかしここ数年、新卒採用も含め、若手人財がかなりのボリューム層へと厚みを増しており、長期を見据えた人財教育にも注力していますので、10年先まで待たなくとも、彼らが当社グループの成長を牽引する強力な力に育っていく未来像が見えています。

ステークホルダーの皆様へ向けて

当社グループはさまざまなステークホルダーの皆様を支えられています。

社員に対しては、私たち一人ひとりの取り組みやそれぞれの事業活動が社会や環境にどのように貢献し、人々の生活水準をどのように向上させて“ふふっと笑顔”になってもらえるか、そのような実感を働きがいとして捉えることで、社内外におけるウェルネスの実現につながると伝えております。

株主・投資家の皆様に対しては、当社が経済的価値を高めていく姿にご期待いただくだけでなく、社会的にも価値のある企業になるよう尽力してまいります。引き続き、ご支援いただければと思います。

当社グループは「消臭力」や「脱臭炭」、「ムシューダ」といっ

た親しみのあるブランドを数多く揃えております。また、人財力の強化、環境やリスクへの対応、地域・社会とのつながりなどの経営基盤強化に努めております。これらの強い商品ブランドとさまざまな企業活動を通じて、「エステー」を信頼していただき、ファンとなってくださるような、コーポレートブランド力のある企業に成長させたいと考えています。

最後に、私たちはパーパスに従って、新商品開発を進めるなど、私たちは中期経営計画に掲げた施策に、全社一丸となって取り組んでいます。ステークホルダーの皆様と対話をしながら、これからも企業価値の向上に努めてまいりますので、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



マテリアリティ

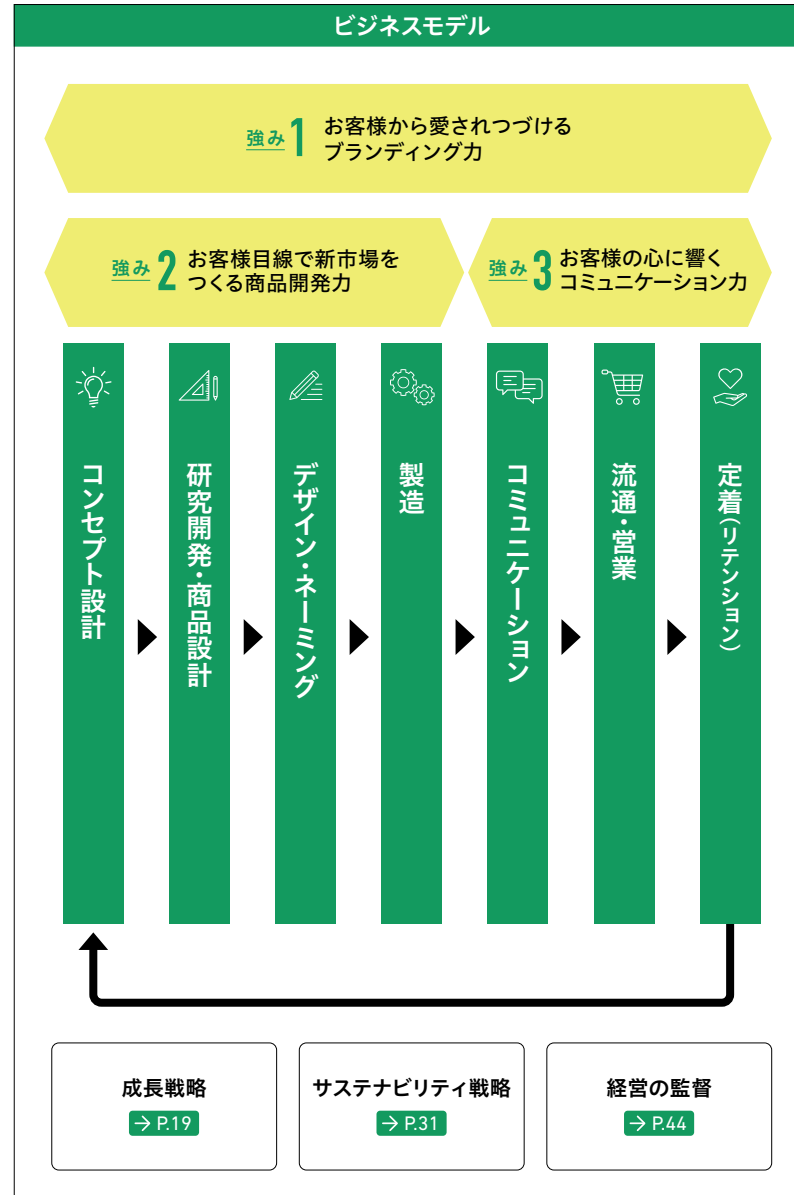
マテリアリティ	課題	施策(課題解決し戦略達成に貢献する施策)	KPI(課題解決の進捗評価の指標)
既存事業から成長事業への軸足シフト	既存ビジネスの収益力強化	ポートフォリオ戦略に基づいた高付加価値化	既存ビジネス領域の営業利益改善率
	新市場に参入	BtoB市場における新規ビジネスの開拓	BtoB事業の売上高
		ASEAN市場での成長基盤確立	参入準備の完了、販路確立・市場展開
		新ビジネスモデル創出・新領域参入のための基盤整備	新規領域での事業開始
消費者嗜好・購買行動の変化への対応	新しい時代に対応した新商品・新規ビジネスの創出	機能素材の開発強化	対象技術・研究成果の開示(特許含む)
	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 [※] によるROAS改善率
		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
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
		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
		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
		従業員の人権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)
	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活用による業務効率改善	AI活用による業務効率改善
	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」「エステグ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
		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
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
	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)
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
		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
		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
		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
	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

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	827人
知的資本	
特許保有件数	181件
意匠保有件数	114件
商標保有件数	1,517件
商品開発ノウハウ	
研究開発費用(3年合計)	2,553百万円
社会・関係資本	
企業好感度ランキング	162位
企業ブランド浸透度	92.0%
※ どちらも一般個人編 出典：日経新聞社「日経企業イメージ調査」 調査期間：2023年7月～11月	
マーケティング費	4,266百万円
財務資本	
純資産	33,800百万円
有利子負債	593百万円
製造資本	
製造拠点数	5拠点
設備投資	952百万円
自然資本	
燃料使用量	13,652GJ
電気使用量	7,005MWh
水使用量	51,786㎡
※ 自然資本は2025年3月期、数値は四捨五入 エスターグループ(国内)	



アウトプット	
商品	
	
■ エアケア	売上高 211億円
■ ペットケア	売上高 35億円
■ 衣類ケア	売上高 68億円
■ ホームケア	売上高 43億円
■ 湿気ケア	売上高 27億円
■ サーモケア	売上高 40億円
■ ハンドケア	売上高 53億円
環境への負のインパクト	
CO ₂ 総排出量 (Scope1・2)	1,027t-CO ₂
廃棄物 総排出量	1,223t
※ 廃棄物総排出量は、四捨五入 エスターグループ(国内)	

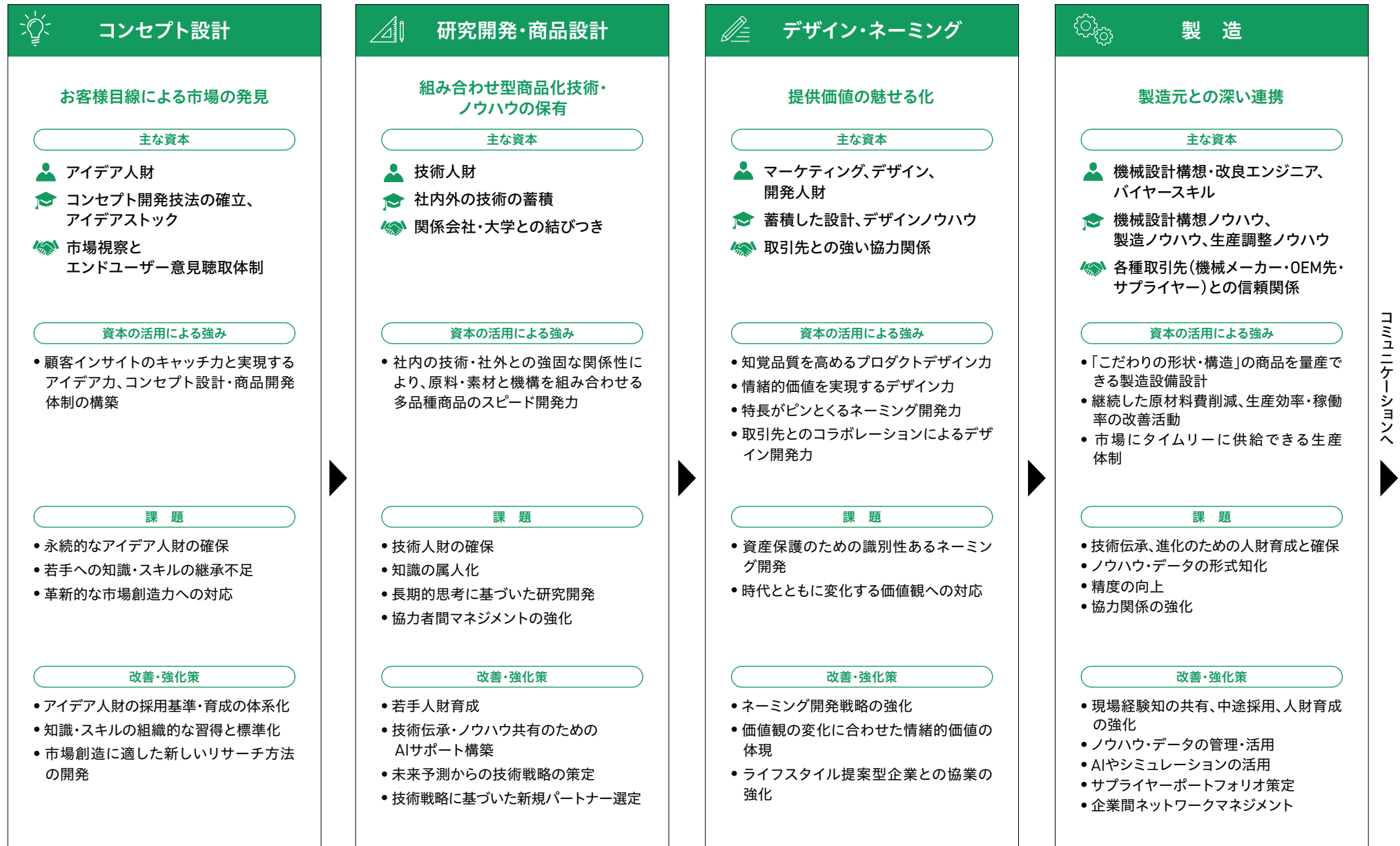
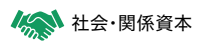
アウトカム	
お客様	
心地よい気分をとおして、暮らしが豊かになる	
プロダクトの浸透度	70.6%
プロダクトブランドの好感度	69.7%
※ 消臭力 ※ 当社調べ ※ 浸透度：ロゴ表示時の認知率、好感度：「好感が 持てるブランドである」の選択率 ※ エスターグループ(国内)	
従業員	
やりがいを持っていきいきと働くことができる	
女性管理職比率	18.6%
育児休業復帰率・ 復帰1年後の就業率	100%
取引先	
ともに新しい価値を創造する喜び	
商談会来場者数	1,981人
※ イノベーションフォーラムへの参加 サプライヤーとのCSR向上のエンゲージ メントの実施	
株主・投資家	
安定した事業で、安心感のある株式投資ができる	
配当総額	936百万円
TSR(10年年率)	6.0%
地域社会	
地域と一緒に良くなる親近感	
植林・育苗教室(累積)	3回開催
地域・学校との取り組み	7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)	470t-CO ₂
※ エスターグループ(国内)	
「みんなでエコ」マーク付与率 18.8%	
※ エスター製品総合カタログ品を対象に算出	
(公財)ひよこ奨学財団 26大学37人	

(2024年3月期)

(2025年3月期)

(2025年3月期)

重要な非財務資本とビジネスモデル



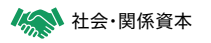
コミュニケーションへ



人的資本



知的資本



社会・関係資本



コミュニケーション

高い認知と顧客好感度を獲得

主な資本

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

資本の活用による強み

- 広報と宣伝が一体となった体制での統一したメッセージの発信によるコミュニケーション効果の最大化
- TOP自らが起こす情報発信
- 新しいコミュニケーション手法の挑戦

課題

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

改善・強化策

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



流通・営業

早期かつ安定的な店頭実現

主な資本

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

資本の活用による強み

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

課題

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

改善・強化策

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



定着（リテンション）

お客様との持続的な関係構築

主な資本

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

資本の活用による強み

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

課題

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

改善・強化策

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

中長期経営計画の成長マトリックス

既存市場・既存ニーズ

新規市場・新ニーズ

新規技術・商品

既存ビジネスの進化

ペットケア事業を主力事業へ育成
エアケア高付加価値商品・新ブランドに注力

新規ビジネスの創出

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

既存技術・商品

既存ビジネスの拡充

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

BtoB・海外チャネルの強化

BtoBは手袋から空気ビジネスへ転換
海外事業はASEAN(タイ)集中へ

財務戦略

→ P.28

持続的な成長を支える基盤強化

DX・AI活用

→ P.25、P.35

人財戦略

→ P.32

サステナビリティ対応

→ P.37

リスクマネジメント

→ P.43

「中期経営計画」はWebサイトをご覧ください。

 Web

国内事業の取り組み

エアケア (消臭芳香剤)



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

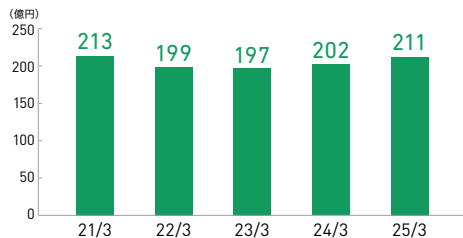
当社グループの主力事業であり、成長を見込んでいる事業です。当社最大のメガブランド「消臭力」、炭の力で強力脱臭「脱臭炭」など、独自性の強いブランドを保有しています。

◆当期の概況と今後の戦略

当期は、引き続き高付加価値品の「消臭力」Premium Aromaが好調に推移し売上高は211億円と増加しました。年5回と回数を増やした季節限定品の買い回りやロイヤルユーザーの獲得に寄与しました。また、24年秋には「消臭力」トイレ用 携帯タイプをリニューアルし、若年層を中心に新規顧客を獲得しています。

今後エアケア事業は、消臭という課題解決だけでなく、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カテゴリーの創出を目指します。

売上高の推移



市場シェア



※ 2022/3期以降は新会計基準を適用
 ※ 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・二酸化塩素発生除く) 2024年1月～2024年12月(1年間累計)、「脱臭剤」(冷蔵庫のみ) 2022年～2024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) 2024年1月～2024年12月(1年間累計)
 ※ 市場の定義はエスター独自設定です(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)

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

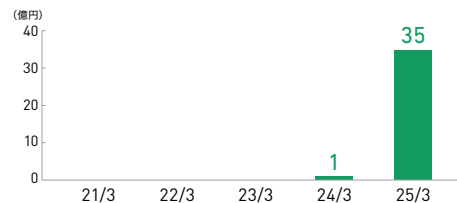
ペットのニオイ問題に着目し、2022年に猫用トイレ用品の販売からスタートした新規事業です。ペットファーストでの商品開発を掲げ、ウェルネス領域の注力事業として育成・強化を図ります。ペットと飼い主の快適で健全な暮らしに寄り添います。

◆当期の概況と今後の戦略

当期は、花王株式会社より「ニャンとも清潔トイレ」を事業譲受し、2024年6月から販売を開始しました。また猫のトイレのニオイ悩みに対して、当社グループの強みである消臭技術を活用した「消臭プロフェッショナルシリーズ」を新たに発売し、これまで販売してきた「エスター ペット 実感消臭」とのブランド統一もおこないました。

今後は、猫用トイレ用品で売上基盤を確立するとともに、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取り組みます。またペットの高齢化やペットフレンドリー社会への対応など、近年の社会課題にも着目しながら、さらなる事業の拡大を目指します。

売上高の推移



市場シェア



衣類ケア(防虫剤)



成長マトリックス

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

◆事業の特徴と強み

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

◆市場環境

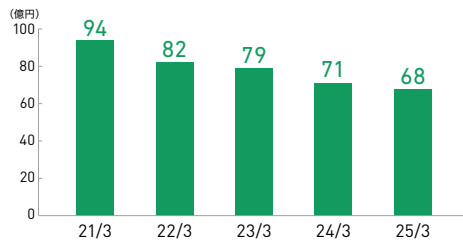
防虫剤市場は成熟市場です。今後はライフスタイルの変化や、衣類や収納空間に対する新たな価値観とニーズに対応する商品・サービスの提供が求められます。

◆当期の概況と今後の戦略

当期は、秋・春シーズンともに気温の影響によって衣替え時期がズレたこともあり、「ムシューダ」クローゼット用などの既存の主力品が低迷、シーズン後の返品増もあり、売上高は68億円と減少しました。

今後衣類ケア事業は、虫食いだけではなくカビやニオイなど普段の収納時のお困りごとを解決する新たな提案をおこなうことで、防虫剤から「収納ケア」へ進化させていきます。2025年秋シーズンには従来の「ムシューダ」NOTEに加え「消臭力」NOTE、「ドライペット」NOTEを上市し、「はじめよう、エステークローゼット。」をコミュニケーションメッセージとして、ブランド横断的に「清潔・キレイな収納環境を実現し、大切な衣類を安心して収納できる」という価値提案をおこなっていきます。

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

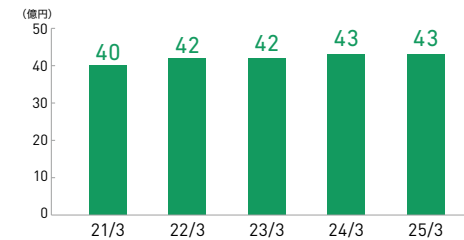
クリーナー市場が変わらず堅調に推移している中、昨今のお米に対する生活者の意識の高まりに伴って購入率が増加した米びつ用防虫剤の市場は急激な拡大傾向を示しています。

◆当期の概況と今後の戦略

当期は、夏場の気温上昇に加え、お米の価格高騰や供給不安が影響し、フードケアの意識が高まりました。メディア露出が増えたことで商品認知とともに使用者が拡大したことで「米唐番」を中心に堅調に推移しましたが、カテゴリーとしての売上高は43億円と横ばいとなりました。

今後ホームケア事業としては、フードケアは「米唐番」、クリーナーは「洗浄力」洗たく槽クリーナーやくつクリーナーなどを中心に、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充を図っていきます。

売上高の推移



市場シェア



湿気ケア (除湿剤)



成長マトリックス

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

◆事業の特徴と強み

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

◆当期の概況と今後の戦略

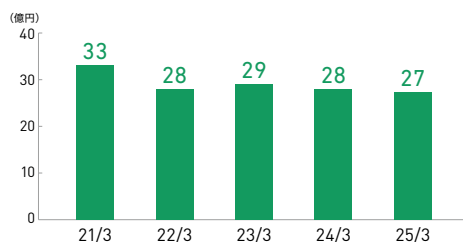
当期は、引き続き高付加価値品へシフトする取り組みを推し進めたものの、2025年春は3月に気温が上がらず衣替えが促進されなかったことなどからシートタイプが落ち込み、売上高は27億円と微減となりました。

今後湿気ケア事業としては、防虫剤との売場展開で衣類の収納ケア対策を提案し、収納形態の変化や環境に配慮した取り組みをおこなっていきます。

◆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。

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。

◆当期の概況と今後の戦略

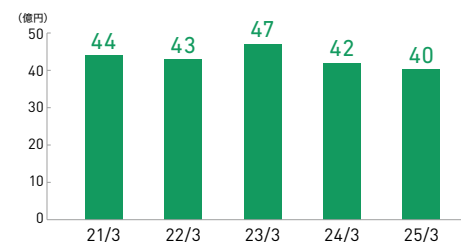
当期は2025年明けからの厳冬により市場は平年並みで終了するも、残暑の影響による導入期不振などをカバーできず、売上高は40億円となりました。

今後のサーモケア事業は、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、戦略転換を図っていきます。

◆市場環境

カイロ市場は冬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とされています。

売上高の推移



市場シェア



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

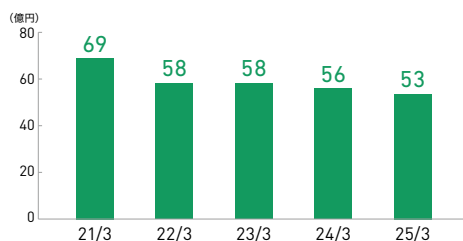
衣類ケア事業に続く、60年以上の歴史を持つ事業です。家庭用手袋「ファミリー」、業務用手袋「モデルローブ」などを保有しています。破れやすい指先を強化した特長を持つ商品などを展開しています。

◆当期の概況と今後の戦略

当期は、他社と差別化を図ったデザイン性や環境対応への提案で市場を活性化する取り組みを進めるも、衛生意識の高まりによる需要が落ち着いたこともあり、海外向けの手袋が落ち込み、売上高は53億円と微減となりました。

今後は機能が評価されている業務用手袋を拡充するほか、家庭用手袋は「ファミリー」ブランドの認知度向上のため、パッケージのリニューアルや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、戦略転換を図っていきます。

売上高の推移



市場シェア



※ 2022/3期以降は新会計基準を適用
※ 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」2024年1月～2024年12月(1年間累計)
※ 市場の定義はエスター独自設定です(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

エスター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。

◆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。

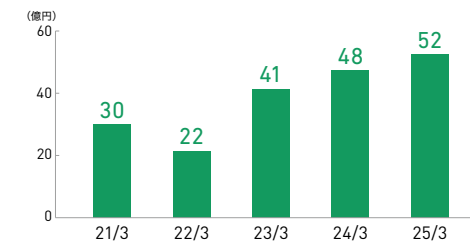
<既存カテゴリーの基盤強化> 手袋カテゴリーでは付加価値のある差別化商品の展開でさらなる基盤強化を目指します。他の既存カテゴリーにおいても、業務用ニーズにマッチした商品開発をおこないます。

<新たな事業への取り組み> 2025年2月より新しく、ホテルの「浴室コーティング」事業をスタートさせました。KeePer技研株式会社の技術を活用した施工で、浴室の清掃効率を高め、美観を維持するサービスです。今後の柱となる事業へ拡大していきます。

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。

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

売上高の推移



※ エスターPRO単体(収益認識基準適用前)
※ 2022年7月よりEC(BtoB)がエスターから移管

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

海外事業の拡大は、当社グループの重要な成長戦略の一つとして取り組んでいます。中期経営計画「SMILE 2027」の3カ年は、強固な事業基盤づくりに向けて、サプライチェーンの効率化・コストダウン・値上げによる収益性の改善を図るとともに、さらなる事業成長へ向けた主力事業の創出・育成をおこなう期間と位置付けています。

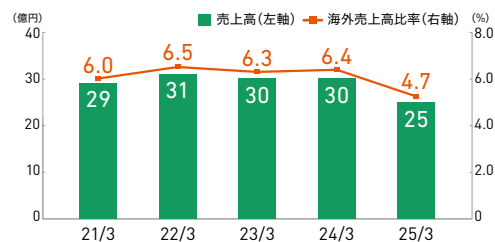
◆ 当期の概況と今後の戦略

当期の連結海外売上高は25億円(海外売上高比率4.7%)と、前期と比べて減少となりましたが、不採算事業の整理を含む期初計画を達成しました。

今後はエアケアの高付加価値品の展開を拡大するとともに、ペットケア事業を主力事業として積極的に取り組みます。重点エリアはASEAN、特に現地法人があり一定のブランド認知を獲得できているタイを優先して、周辺国でのペットケア事業拡大に取り組みます。

世界からの日本製品への信頼感が依然として高い中、日本の社会課題解決に向き合うことで培ってきた当社グループ独自のノウハウ・技術を活かして、成長を加速させるステージとなる次期中期経営計画「SMILE 2030」につなげていきます。

売上高の推移



※ エステーグループ連結(収益認識基準適用前)

新規事業



成長マトリックス

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

◆ ウェルネス・カンパニー実現に向けて

ウェルネス領域における事業ミッションとして「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」ことを掲げ、「社会性」「独自性」「経済性」の“三方よし”を中心に据えて事業開発をおこなっています。

◆ 事業ドメインと取り組みの方向性について

ウェルネス領域の範囲は広く、まずはこれまでの消臭・芳香の知見を活かして、「かおりソリューション事業」と「かおりブランディング事業」でウェルネス空間事業の立ち上げを推進しています。

<かおりソリューション事業> 香りを活用したオフィスや商業施設などでの課題解決に向けた空間環境改善のコンサルティングをおこなっています。今後は各地の未利用資源を活用した商品やサービス開発による企業共創、地方共創に挑戦していきます。株式会社森ビルホスピタリティコーポレーションと「かおりによる健康経営推進協働実験」、株式会社長谷工コーポレーションと「バーチャル森林浴によるリラックス効果の実証実験」を実施しました。

<かおりブランディング事業> 香りをういた体験とエンゲージメントを掛け合わせ、ブランド価値の向上に寄与することを目指しています。総合フィットネスクラブなどを展開する株式会社ティップネスの空間演出、福井県の「恐竜時代のかおり」の創香と大阪・関西万博の関西パビリオン内の福井県ゾーン「恐竜王国福井」や福井県立恐竜博物館内における空間演出を実施。他にも、千葉ロッテマリーンズのイベントにあわせたオリジナルフレグランスを創香し、スタジアムなどでの香りの演出やフレグランスカードの配布を実施しました。



R&Dの取り組み

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。ライフスタイルや価値観、消費行動の多様化、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。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）を常に深化させ、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

パーパス **ここに響くアイデアで、ふとした瞬間を、ふふっと笑顔に。**

顧客価値を
具現化する商品



商品設計



中核技術

消臭技術 機能探索技術 製剤・処方技術 拡散技術 分析・評価技術

未来の価値提案へ

◆技術開発体制

中期経営計画や事業戦略、顧客への新たな価値提案を踏まえ、今後強化するコア技術領域を整理しました。「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注目し、個々のサイエンス領域における技術深耕だけでなく、境界サイエンス領域における商品価値創造を推進することとしました。特に、ヒトやペット領域におけるウェルネス研究基盤を強化し、かおりをとと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たいと考えています。

コア技術領域



これまで培ってきた多様な悪臭ライブラリーおよびそれに対する消臭処方設計を中心に、競争優位性のある既存コア技術の深化に引き続き取り組むとともに、新たなコア技術の育成にはオープンイノベーションを最大限に活用し、迅速な技術開発に取り組みます。大学などの研究機関やスタートアップ企業との連携を積極的に取り込みながら、商品実装を見据えたコア技術ライブラリーの充実を図ります。さらにAI、IoTなどの先端技術との融合もおこない、新しい技術の開発と導入を促進します。

◆サステナブル社会実装に向けた取り組み

環境に配慮した商品開発にも重点を置き、商品本体および包装仕様の両面からLCAおよびScope3ベースでのCO₂排出量の低減とマイクロプラスチック問題に配慮した商品設計を推進しています。これら環境負荷の低減を意図した商品設計への見直しを早期に進め、さらに既存品におけるつめかえ・つけかえ仕様の導入を推進することにより、サステナブルな社会実装への責務を担います。これらの環境対応取り組みの成果として、商品パッケージに「みんなでエコ」マークを表示し、搭載率を管理目標としています。他にも海洋生分解性樹脂を採用した商品「ファミリー」プレミアムビオを上市しており、今後も環境への取り組みを推進します。

◆課題と前年からの進捗

これまで商品に関わる商品研究担当と商品開発担当は別組織として運営してきましたが、これらを研究開発部に統合することで、スピーディな商品開発を促進する体制に変更しました。この統合により、迅速な商品企画や新商品開発期間の短縮に加え、中長期的な視点に基づく商品開発テーマの設定が計画的におこなえるようになり、新たな付加価値の創造に向けた取り組みが進んでいます。また技術育成・知的財産活動においては、経営層・各本部幹部層との対話を意図した発表会開催にて、技術的価値をアピールする機会を設け、それをととした人財育成、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。

その他、個々の能力育成の一環として、顧客への商品提案プロセスおよび基礎能力の習得(顧客インサイト研修、商品コンセプト研修、プロトタイプ作成講座、かおり勉強会、知的財産勉強会)に関する研修プログラムやキャリアパスを整備しました。この若手から活躍できる研究開発能力プログラムにより、自律した研究開発能力を持つ人財育成と専門性を有する組織力底上げを進めています。

知的財産戦略

◆ 知的財産戦略の方針

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

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

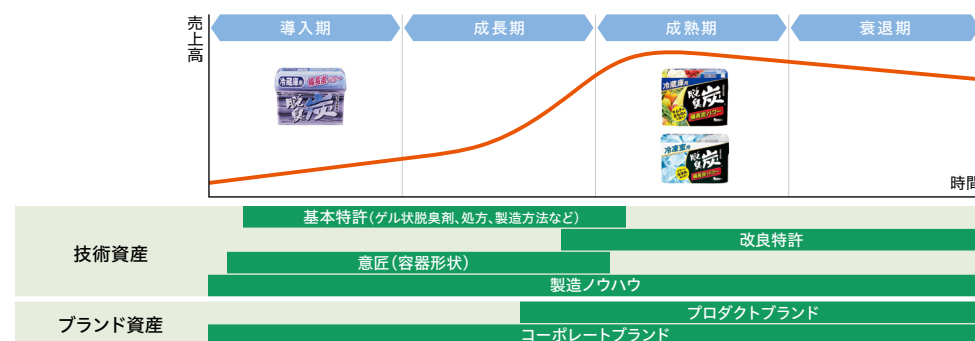
＜現事業強化と将来価値獲得のための知的財産の獲得と活用＞ 研究・開発への早期参画でさまざまな知的財産を適切なタイミングで権利取得します。

＜経営・事業に資する知的財産情報の活用＞ 知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

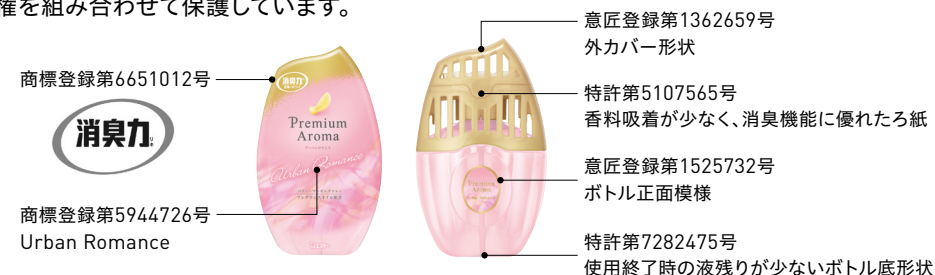
当社グループには長く愛され続ける商品が数多くあります。ライフサイクルに合わせ、さまざまな知的財産を組み合わせ保護し、愛され続けるブランドをつくり上げています。例えば「脱臭炭」は発売当初は処方や製造方法の特許・製造ノウハウ、特徴的な容器形状の意匠権で商品保護するとともに、コーポレートブランドを活用しながら、わかりやすいネーミングとコミュニケーションでプロダクトブランドを素早く浸透させました。特許権や意匠権の保護期間中にブランド価値を拡大させ、商標権で保護するようにして商品の成長をサポートしています。

技術資産とブランド資産による保護と活用～「脱臭炭」の事例～



◆ 知的財産ミックスでの保護

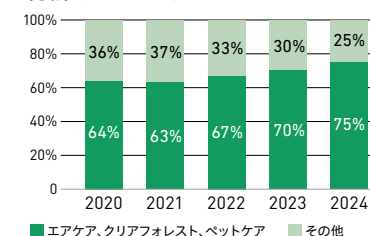
商品の機能、使いやすさ、お客様に愛されるデザインやネーミングを、特許権・意匠権・商標権を組み合わせ保護しています。



◆ 知的財産ポートフォリオの構築

当社グループはエアケア、ペットケア、クリアフォレストに優先して知的財産投資を進めています。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2020年の64%から2024年には75%に増加しています。中期経営計画「SMILE 2027」でも掲げられている「かおり×ウェルネス」での価値創造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、当期はR&D人財の知的財産リテラシーの向上に注力して活動をおこないました。キャリアに応じた研究開発者に必要なレベル設定をおこなったうえで現状把握をおこない、あるべき姿に向けた当社オリジナルの教育プログラムを策定し実行しました。今後はこれらを継続、維持するとともに、全社展開を図ります。



◆ 課題と今後の取り組み

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

エスターのブランド力

◆ブランドの考え方

当社グループでは、ブランド力は、社会・関係資本の一つとしてビジネスモデルを円滑に回すために欠かせない強みであると捉えています。ブランドはおお客様の心の中で育まれるものであり、当社グループとお客様を将来にわたって繋ぐ唯一の架け橋であると考えています。「エスターらしさ」を裏切らない誠実さを持ちながら、「らしさ」を損なわない範囲で時代・社会・ライフスタイルの変化に合わせた新鮮な驚きや感動を届け続ける提案力を重視しています。

◆強み^{※1}

- <高い認知度> 「エスター」という社名の認知度は95.8%と非常に高い水準に達しています。
- <高い好感度> 好感度は73.2%と高い水準に達しています。
- <高い広告接触度> 広告接触度は84.3%とかなり高い水準に達しています。
- <親しみやすさと信頼> 企業イメージは「親しみやすい」が最も高く58.3%、次いで「研究開発力・商品開発力が旺盛である」33.3%、「コーポレートガバナンスがしっかりしている」32.7%、「信頼性がある」29.8%と続きます。

CIロゴのひよこのイラストや、思わずくすっと笑ってしまう明るくユニークなテレビCM、暮らしに密接に関わり身近で便利なロングセラー商品や差別化された独自性の強い商品が、上記のような親しみやすさと信頼のイメージにつながっているものと考えています。

◆企業ブランドとプロダクトブランドの関係性

当社グループの主力事業は消費者向け日用品の製造販売であるため、お客様とは、店頭や家庭での商品を通じた接点が多い傾向です。このためテレビCMもプロダクトブランドの宣伝をおこなっており、プロダクトブランドをととして企業ブランドの認知が進むようにしています。企業ブランドとプロダクトブランドは支援・貢献関係にあり、この循環が強ければ強いほど企業価値向上に貢献すると考えています。

ブランドの支援・貢献関係



◆プロダクトブランド開発の考え方

事業の目的は「固定客の創造・維持・拡大」であり、リピーターを増やすことでプロダクトブランド力が強くなります。当社グループでは「買う前に買いたいと思わせる力」（商品コンセプト力）だけでなく、「買ったあと買ってよかったと思わせる力」（商品の機能・性能）の両軸を重視して商品開発をおこない、お客様に満足して商品を使い続けていただくことで、長く信頼されるブランドを育成してきました。

◆プロダクトブランドの強み

- <高い認知度> 一般女性における「消臭力」の認知度は70.6%で、競合ブランドと同等の高い水準です。同じく一般女性における「ムシューダ」の認知度は60.1%で、競合ブランドを大きく上回ります。^{※2}
- <ロングセラー> 「ムシューダ」はすでに30年を超える歴史があり、「消臭力」「脱臭炭」は発売25周年の節目の年を迎えています。「米唐番」も発売から20年以上経過し、長きにわたりお客様にご愛顧いただいています。

<商品開発ポリシー>

- 聞いてわかる：ニオイがつかない防虫剤だから「ムシューダ」。消臭する力が強力だから「消臭力」。
- 見てわかる：真っ黒な炭ゼリーが容器にぎっしりと詰まっていることで炭のチカラが凝縮されていると感じる事ができる「脱臭炭」。唐辛子を模した形状の容器と緑色のキャップを採用し、まるで唐辛子をお米の中に入れていような印象になる「米唐番」。
- 使ってわかる：「小さくなる炭」として開発された「脱臭炭」と「小さくなる唐辛子」として開発された「米唐番」は、効果が目で見えない実物の炭や唐辛子と異なり、効果実感と使いおわりが見えることを重視して開発されています。

プロダクトブランド例



◆今後の取り組み

これからエスターは、日用品メーカーからウェルネス・カンパニーへ進化していく考えです。それには、これまでのプロダクトブランドの提供価値を超え、人々の心と体の健康と生活の質を高めるような価値をもった新ブランドが必要になります。エスターらしいウェルネスを提案するブランドを生み出し育成していく所存です。

※1 調査結果は、日本経済新聞社「企業イメージ調査2024一般個人編」。首都圏40km圏内18～69歳一般男女対象のWeb調査。回答者数266人。調査期間2024年8月1日～10月25日。「企業認知度」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知っている」「社名だけは知っている」の合計。「好感度」は「好き」「まあ好き」の合計。「広告接触度」は「広告をよくみかける」「広告をときどきみかける」の合計

※2 当社調べ。Web調査。認知度は、ロゴマークを提示して「知っている」と回答した割合。エアケアは2024年7月実施、対象者は全国20～79歳女性10,398人。防虫剤は2025年5月実施、対象者は全国20～79歳の女性4,881人

財務戦略（財務担当執行役メッセージ）



「稼ぐ力の強化と戦略的投資」で
「停滞からの脱却」

資本効率を見直し低収益事業の改革と
成長分野投資で企業価値向上へ

橋本 成明
 執行役 兼 CDO 経営統括本部担当

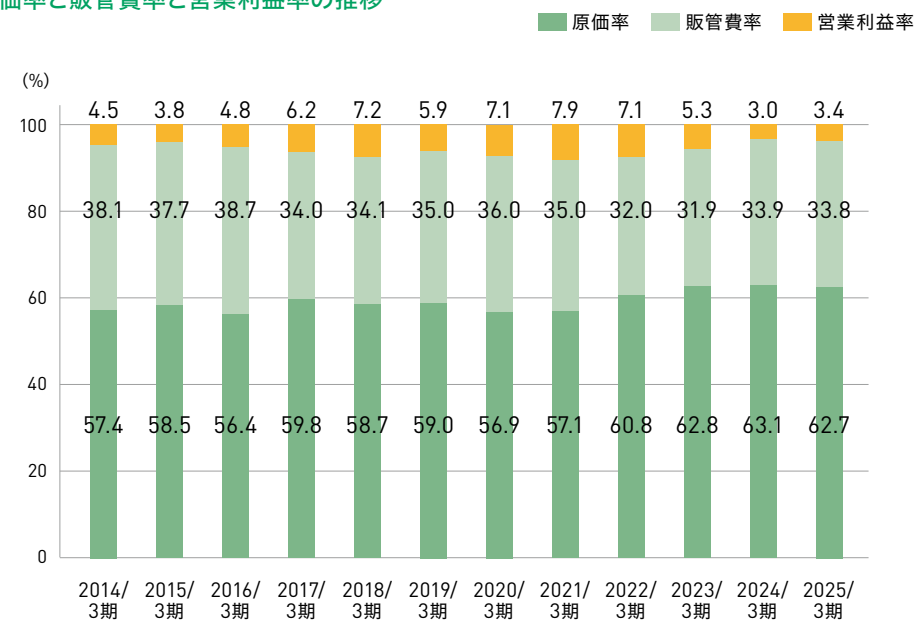
1. 前期の業績と現状分析

2025年3月期の業績は、売上高は「ニャンとも清潔トイレ」事業譲受によりペットケアが大きく貢献し、また主要カテゴリーであるエアケアが伸長したことで、481億円（前期比8.2%増）となりました。利益面では、円安と物価高による仕入価格の上昇、リベートなどの増加に加え、人件費の増加などによる販管費の増加もあり営業利益は16億58百万円、経常利益も20億84百万円と前期比で増益となったものの、期初予想の営業利益20億円と経常利益23億円には未達となりました。一方、親会社株主に帰属する当期純利益は株式会社シャルダンの株式交付による子会社化と、株式会社シャルダンの吸収合併に伴う負ののれんの発生などにより28億34百万円（前期比122.4%増）と大幅に増加しました。このように前期は、M&Aや資本政策の影響があったものの、計画に対して実績は厳しい結果となりました。

当社グループのこれまでの業績を振り返ってみますと、過去12年間で見れば、次のような点が指摘できます。まず、売上高については470億円を中心としたレンジで多少のボラティリ

ティはあるものの、ほぼ横ばいであることです。次に原価率の上昇です。2021年3月期までは原価率は57～59%でほぼ安定していました。その間、販管費率が38%程度から34～35%程度に低下したことで、2017年3月期から営業利益率を改善させることができました。その時期には株価も堅調に推移しています。しかし、2021年3月期の新型コロナウイルス感染症による需要拡大以降、売上高が減少すると原価率が上昇し、2022年3月期以降は60%台になり、2024年3月期は63.1%となりました。その間、販管費率を32～33%台に抑えることで営業利益率の減少幅を縮小しています。

原価率と販管費率と営業利益率の推移

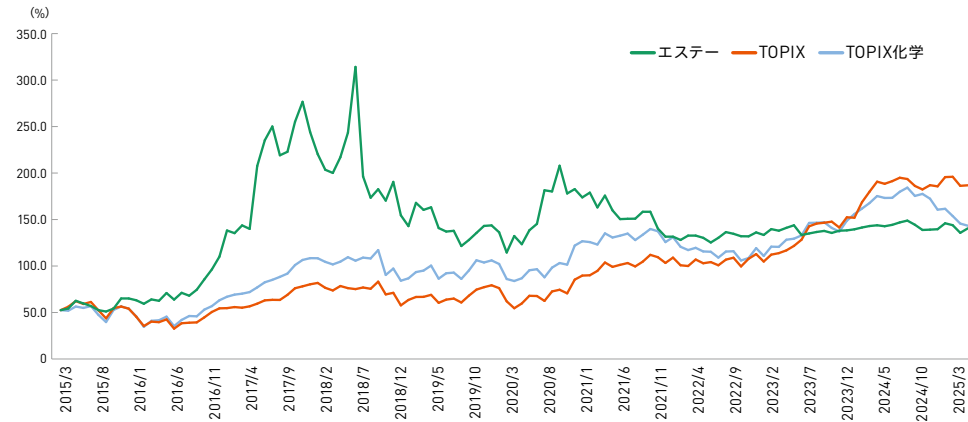


こうした業績の推移は他の国内生活用消費財メーカーにもほぼ共通した傾向であると考えられており、つまり過去約10年間、当社グループの属する業界では長期間のデフレの影響から価格コントロール力が低下し、当社グループにおいては比較的利益率が高い商品の市場の縮小や競争の厳しいカテゴリーでの価格競争も厳しくなったことで売上高の伸びが見られず、足元のインフレによる価格転嫁が進まない中、収益環境が厳しくなっていると分析しています。

2. 過去のTSRの評価

TSR(株主総利回り)を見てみると、2025年3月期の1年間のTSRは、株式市場全体が軟調であった影響もあり、株価の下落(4.8%減)により若干のマイナスになりました。また過去3年と5年間で若干のプラスに留まり、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6.0%とTOPIXのリターンには及びませんが、業種インデックス(化学)とほぼ同じリターンとなっています。

TSR(10年、配当込み)



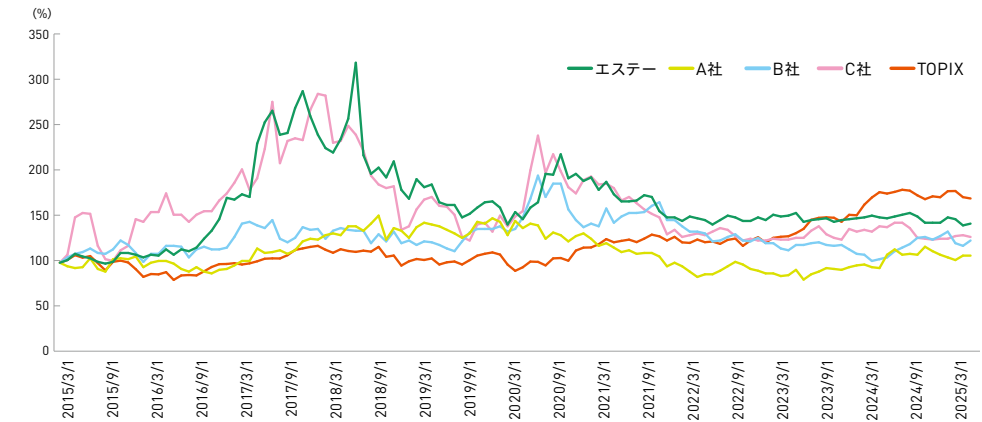
株価パフォーマンス(TSR)

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
エスター	-1.9	4.6	1.5	4.7	0.9	78.8	6.0
TOPIX	-1.5	47.2	13.8	113.4	16.4	117.4	8.1
TOPIX化学	-13.5	13.1	4.2	40.8	7.1	79.4	6.0

※ 年率換算は累積リターンの幾何平均

こうしたTSRの改善が遅れている状況には、現況分析で述べたように業界全体の事業環境が厳しいことが影響していると分析しています。株価に関していえば、2025年3月末時点で、当社グループの競合や類似企業と比較すると過去10年間では、右上のような相対株価となっています。当社グループを含めてTOPIXの上昇に劣後している状況です。

国内生活用消費財メーカーの相対株価(2015年3月～2025年3月)



3. 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1stステージである中期経営計画「SMILE 2027」も初年度を終えて、残りの2期間となりましたが、最終年度に向けたハードルは非常にアグレッシブなものとなっています。2026年3月期の期初予想は中期計画の数値に沿って作成していますが、売上高、利益ともに高い目標を設定しています。

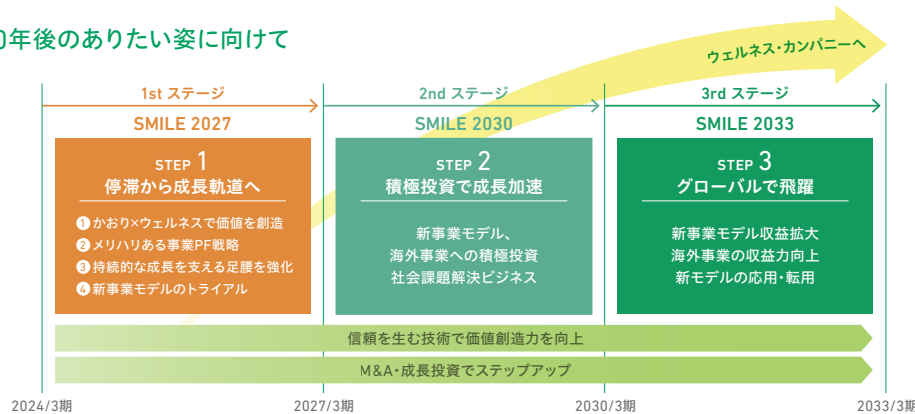
中期経営計画「SMILE 2027」の財務目標の実績と計画

(億円)

	実績		予想		計画	
	2024/3期	2025/3期	2026/3期	対前期比(%)	2027/3期	対前期比(%)
売上高	444	481	527	+9.5	565	+7.2
営業利益	13	16	25	+56	40	+60
営業利益率(%)	3.0	3.4	4.7		7.1	
EBITDA	26	31	43	+38	54	+25
ROE(%)	3.9	8.6	4.8		8.3	

そこで、エステーの今後の成長ストーリーを今一度振り返って考えると、10年後のありたい姿に向けた中期経営計画「SMILE 2027」では、「かおり×ウェルネスで価値を創造」「メリハリある事業PF戦略」「持続的な成長を支える足腰を強化」「新事業モデルのトライアル」が大きなテーマとなります。

10年後のありたい姿に向けて



この停滞から成長軌道への転換のためには、特に中期経営計画「SMILE 2027」で示した「成長マトリックス」の4象限のうち、既存ビジネスの進化が重要であり、ペットケア事業を主力事業へと育成することとエアケア高付加価値商品・新ブランドに注力することで利益の拡大を狙うことになります。その意味では2025年3月期はこれらの戦略により、ある程度の成長は見られましたが、目標に向けさらなる努力が必要であると考えています。

4. 中期経営計画「SMILE 2027」の投資戦略の評価

中期経営計画「SMILE 2027」の目標に向けての事業戦略を支える財務戦略の計画と進捗評価は右上の表になります。

ペットケアはすでに花王株式会社からの事業譲受により売上の成長にも貢献しています。価値創造力の強化への投資は徐々に進めています。また生産性向上のためのDXや生産体制の省力化などもまだ本格的な推進に至っていないため、今後はよりスピード感をもって対応する必要があります。株主還元については、DOE3%を目安に、業績とともに安定的に成長させていけるよう、努力していきます。

キャッシュアロケーションの進捗

キャッシュアロケーション方針			方針の概要	進捗
高付加価値領域への成長投資 (80億円+α)	非連続的な成長に必要なM&Aなどの活用		ペットケアおよびエアケア領域を中心に事業成長を加速するための投資	○
	価値創造力の強化	研究開発の強化	価値創造力向上を実現する新技術開発への投資強化	△
		人財の確保、育成	人財育成、従業員エンゲージメント向上を目的とした資源配分強化	△
	事業ポートフォリオ再構築		低収益事業の構造改革費用など	×
生産性向上投資 (25～30億円)	DXの推進		労働生産性の向上に向けた統合情報プラットフォームなどのDX投資推進	△
	生産体制の構築		生産性向上と安全・品質向上を目的とした省人化などの設備投資推進	△
株主への還元(～30億円)			安定配当を基本とした株主還元の充実(DOE3%を目安)	○

※ カッコ内の数字は2024年3月期～2027年3月期の3カ年分の累積額

5. 政策保有株式の状況

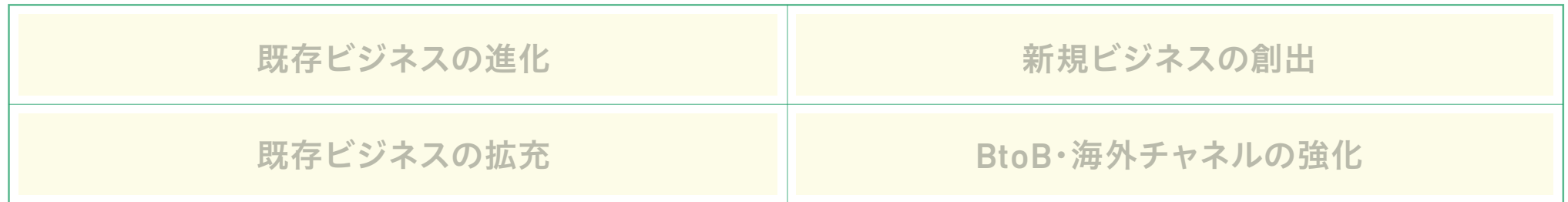
当社グループでは、政策保有株式については、投資額と利益への影響、資本コストなどを総合的に勘案し、投資の目的、合理性を取締役会にて毎年検証しています。保有の意義が乏しいと判断する政策保有株式については売却を検討し、2025年3月期においては1銘柄の売却を実施しました。2025年3月末時点の純資産に占める割合は時価ベースでは16.2%ですが、引き続き簿価ベースでは10%未満の低い水準を保っています。

政策保有株式の状況

(百万円)

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

持続的な成長を支える基盤強化



持続的な成長を支える基盤強化

人財戦略

サステナビリティ対応

リスクマネジメント

◆ サステナビリティの考え方(サステナビリティ方針)

当社グループは、サステナビリティ方針に基づき、環境と社会の持続可能性の重要性を認識し、環境との調和、公正な社会への貢献に努めています。独自のエアケア中核技術をとおり、人々の暮らしに快適さと豊かさを提供するとともに、事業活動をとおりサステナビリティの実現に取り組んでいます。

「サステナビリティ方針」はWebサイトをご覧ください。



◆ サステナビリティ戦略と体制

当社グループは、中期経営計画「SMILE 2027」では、グローバル市場での成長を見据えた経営基盤の強化に注力しており、その達成に向けて経営上の重要課題(マテリアリティ)を特定し、それに基づく施策を策定・実行しています。とりわけ、人的資本や環境など、サステナビリティリスクに関わる領域を経営の根幹と捉え、基盤強化とリスクマネジメント体制の整備に重点的に取り組んでいます。

2024年3月期には「サステナビリティ会議」を設置し、2025年3月期からはその定例化を進め、サステナビリティに関するリスクの審議を本格化させました。また、国内自社工場4拠点を対象に第三者によるCSR監査を実施し、人権・労働安全衛生・環境・ビジネス倫理といったリスクを抽出し、改善対応を進めています。さらに、調達方針および「エスTEEグループ責任ある調達ガイドライン」に基づき、サプライチェーン上のCSRリスクに対応するため、グループ横断の組織として「責任ある調達委員会」を新設しました。2026年3月期には、こうした委員会活動の実効性を高めるために、「サステナビリティ会議」とおいてリスク対応力の強化を図っていきます。

ガバナンス体制としては、代表執行役社長を議長とし、執行役で構成される「サステナビリティ会議」を設置。傘下に「リスク管理委員会」「環境委員会」「人権コンプライアンス委員会」「全社労働安全衛生委員会」「品質保証委員会」「責任ある調達委員会」を置き、各領域のリスクと機会を評価・管理しています。各委員会の審議事項を会議で共有し、取締役会へ報告することで、全社的なマネジメント体制の強化につなげています。

社会への取り組み

選抜・実行型研修「Next」インタビュー

「次世代リーダー 育成プログラムNext」が 新たな企業文化を生み出す


 1期生
鈴木彩子

 3期生
中嶋真帆

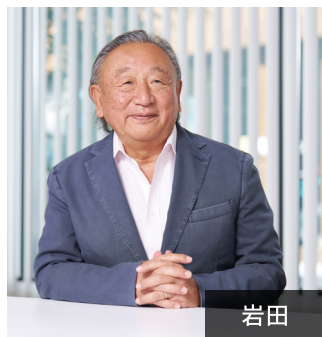
 社外取締役
岩田彰一郎

 人事チームリーダー
藤井千緒

 2期生
阿我妻麻衣

 3期生
山口海斗

「Next」プログラムが始動した 背景や、プログラムの特徴は？



岩田

岩田 もともとは、当時会長であった鈴木喬氏（現：特別顧問）や当時社長であった鈴木貴子氏（現：会長）が、エステーの企業風土を変えたい、という強い熱意をお持ちで、“岩田塾”のような形で若い人を指導してもらえないか、との打診がスタートでした。私自身、社外取締役として経営の監督に携わる中で、隣のことはよくわからないとか、隣の部署に口出ししてはいけないとか、いわゆる“タコつぼ型のリレー型組

織”の社風は変えていかなければいけないと感じていました。

藤井 その頃ちょうど人事チームでも同様の課題感を持っていました。エステーの社員の年代構成を見ると、中堅層となる30代が少ない「横M字」型で、会社を今率いている50代が5年後、10年後には抜けてしまうと一気に若い世代への交代が必要になります。そのため、急ぎ次世代リーダー人財を育成する必要がありました。また、外部環境変化への対応や、従業員が新しいことにチャレンジできる場が少ないというような社内風土への危機感もありました。これらの状況から、次世代リーダーの育成が急務との課題認識があり2022年にこの「Next」を始動しました。

岩田 一人ひとりが視野を広げ、大きな視点でエステーの将来を考えていけるよう、「Out of the box!（箱から飛び出せ）」をテーマに、若手社員の皆さんが、普段の業務で接触することのない仲間と横でつながってチームとして動けることや、

会社に押し付けられたものではなくて本当に自由闊達に会社の未来を語る仲間をつくっていくこと、を意図してプログラムを展開してきました。

藤井 このプログラムは、20～30代の若手中堅従業員を対象にしています。起業や新規事業を立ち上げた経験のある外部講師を招いたプログラムや、当社課題について組織の垣根を超えて同世代や役員と議論をし合うセッションを、約半年間実施しています。プログラムの終盤には、チームを組み新規事業のアイデアをまとめあげ、経営層へプレゼンテーションをおこないます。2022年から開始し、3期生まで卒業しました。



藤井

「Next」への参画で 印象に残っていることは？



鈴木 (1期生) 私は、起業や新規事業立ち上げを経験された外部講師のお話がとても印象に残っています。会社を飛び出して自分の会社をつくれたというお話がすごく印象的で、失敗の定義について考えるきっかけとなりました。お客様と向き合い、ピボットし、お客様の役に立つ商品をいかに作っていくべきかなど、自社と照らしても心に強く響くお話を多く伺うことができました。

お客様と向き合い、ピボットし、お客様の役に立つ商品をいかに作っていくべきかなど、自社と照らしても心に強く響くお話を多く伺うことができました。

阿我妻 (2期生) 2期では、迅速な判断が求められる時や窮地に立たされた時にメンバーをどうまとめていくのかというワークショップなど、リーダーシップの発揮の仕方をすごく意識する機会が多く、リーダーという役割の大変さを体感したことが印象に残っています。またエスターの成功した商品と失敗した商品の一つずつ選んで、その要因を紐解くセッションがあり、成功商品として選んだ「消臭力」Premium Aromaの誕生秘話や苦労話を、当時携わった方に話を聞くことができたこともとても勉強になりました。

山口 (3期生) 私は2日間の軽井沢合宿で、エスターの10年後についてメンバーと考えたことが印象に残っています。業務の中で会社の10年後の姿を思い浮かべることなどなかったですし、エスターの課題と今後すべきことに向き合った時間は今も鮮明な記憶として残っています。

中嶋 (3期生) 会社の現状の数字に関して、全体朝礼などでは聞く機会はあったのですが、「Next」で自ら今後どうすればよい

かを具体的に考えたことは初めてでとても良い経験でした。

岩田 10年後のエスターを考えた時には、きれいごとの未来や戦略、数字ではなく、本音で厳しい数字を問題提起として示したので、「本当にこのままでいいのか」という意識を持って真剣に話し合うことができ、生きた研修の場になったと思います。

「Next」への取り組み方は？

山口 研修以外の時間でも、プログラムごとに組まれたメンバーと一緒に課題に取り組むことができました。最終プレゼンに向けてはチームメンバーと業務時間以外にも自主的に集まっていたね。

中嶋 私も同じ形で、各講義に関してスモールな課題があったりすると、そのチームのメンバーで少し集まって30分や1時間かけて話し合い、そこから各自で調べる、という感じで、インプットとアウトプットが繰り返されていたと思います。

阿我妻 社内のことを知っている先輩社員にお時間をいただいて学んだり、メンバーで集まり議論する機会は多かったです。

鈴木 年代も所属部署もバラバラで、最初は遠慮していたこともありましたが、一緒に活動をする中で互いの強みが見え始め、徐々に本気の議論が出来る関係性やチームワークが生まれていきました。



「Next」ではどのような学びを得て、それをどう活かしていくのか？

鈴木 私は「Next」で2つのことを学びました。一つは、一人ではなくチームで強みを生かし合いながら一つの成果に向かうことがとても大事だということ。もう一つは、お客様の声を聞くことの大切さです。最終のアイデアコンテストの発表に向けてお客様の声も聞きましたが、生の声の中に、仮説を立てる段階ではわからなかったヒントがたくさんありました。私は今、ウェルネス事業開発部にいますが、営業と事業開発の両輪で数字的なインパクトを出せるよう、「Next」で得た学びを存分に活かしています。

お客様の声も聞きましたが、生の声の中に、仮説を立てる段階ではわからなかったヒントがたくさんありました。私は今、ウェルネス事業開発部にいますが、営業と事業開発の両輪で数字的なインパクトを出せるよう、「Next」で得た学びを存分に活かしています。

阿我妻 私は「Next」の発表会に向けて、チームの力をどうやって最大化するか、結構苦戦しました。何かプロジェクトを前に進めるには、役割分担を明確化することが大事だと思いました。管理職になった今、「Next」で得た学びの一つとして、チャレンジすることの大切さを部下に伝えていきます。



中嶋 私は、R&D本部で商品開発の担当をしているので商品アイデアを考えることはよくあるのですが、「Next」の最終プレゼン発表までの過程で、お客様に届けるまでのプロセスを仲間と話し合いながら考えることで、会社のいろいろな



立場を深く知るきっかけとなりました。「Next」に参加したことで、これまであまり関わることのなかった人とのつながりも増えましたし、今も、営業と開発の連携が強化され、社内コミュニケーションがより円滑になったと感じています。



山口

山口 「Next」をととして会社の課題を実感した一方で、良い部分にも目を向けることが出来ました。最終プレゼンチームでは、私が最年少で、周囲のメンバーから教わる機会が多い立場でしたが、自分が感じたことは臆せずに伝えることを意識していました。今は

人事チームで新卒採用を担当していますが、自分の思いや考えを大切にしながら、学生にエスターの良さや目指す方向性を伝えています。

藤井 「Next」のプログラムを重ねることで、視野も広がり、徐々に考え方が変わってくる様子が見られました。受け身姿勢だったメンバーも前向きに挑戦するマインドに切り替わったことを感じています。

岩田 藤井さんをはじめとした事務局の皆さんが時間と労力と愛情を注ぎこんで手づくりで手掛けていることも大きく貢献しています。加えて、1期の卒業生が2期のサポートに関わり、2期の卒業生が3期生を応援する形で、連綿とつながりが形成されていることも大きいと思います。

今後の「Next」に期待することは？

鈴木 私は「Next」が大切にしている「Out of the box!」の考え方を、年代や部署を超え共有していけると、新しいエスターに変わっていけるような気がします。

阿我妻 そうですね。このプログラムの重要なテーマはマインドセットだと思います。社内で凝り固まっているマインドをほぐす意味では、年代を問わず広げていくのが良いと思います。

山口 私が「Next」に参加して良かったことの一つが、今でもメンバーと縁が続いていることです。情報交換をしたり業務の相談をしたりできるメンバーが多数いるということです。また、「Next」を通じて分からないことや失敗することが成長に繋がるチャンス、だと改めて感じました。これから参加する人や若手社員にも、失敗をマイナスに捉えずプラスに捉えるようになって欲しいと思います。

中嶋 私が「Next」に参加したきっかけに、“作業”ができるようになって“仕事”がなかなかできるようにならないという気持ちがありました。ルールで決められたことが、できるようになりつつも、自分なりに発展させていくことができないという意味ですが、「Next」に参加して、その“幅”を広げていくという意味で、どんどんチャレンジすることの大事さを学びました。これから参加する人たちにも一歩踏み出してほしいと思います。



阿我妻

今後のエスターの人財戦略はどう進化していくか？

岩田 企業にとっては人財が一番重要です。プログラムをととして、「意志ありき」という話をしてきましたが、一人ひとりがやりたいことや挑戦したいことなど、意志を持ちはじめれば、そこに火が灯り、物事が動きはじめる原動力になります。そういう人財が多い会社は、絶対に面白い会社になりますので、社内にたくさんの意志が芽生えたことは大きな成果ですし、その火が消えないようにすることが重要です。今後も皆が助け合って、先を見据えて動いていく。それが新しいエスターの企業文化の礎になればと思います。

藤井 この3年間で62人の人財発掘ができ、卒業生から管理職への登用も進みました。昨年から「チャレンジ」を後押しする人事評価制度も改定しました。新たな評価制度では10%ルールなどを導入し、新たなチャレンジに取り組む風土が徐々に広がっています。今後は、年代に限らず、全社の従業員がチャレンジするなど、会社の成長を牽引できる人財の育成に向けて、全社展開に取り組んでいきます。



人財戦略

◆ 人財に関する基本的な考え方

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。このように市場を創造し、強いブランドを確立できたのは、「人」の力によるものです。

当社グループは、これまでも従業員の成長を積極的に支援してきました。そして今、パーパスの理念の実現や中期経営計画「SMILE 2027」の推進に向けて、「人財」の重要性が益々高まっています。

特に、新規事業の創出、新たな事業領域への進出には、①チャレンジ精神旺盛な人財、②女性や若手、外国人など多様な人財の参画・活躍が欠かせません。

これらの人財の確保・育成をおこなうために、当社グループは中期経営計画「SMILE 2027」で人財戦略として、

- 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

を定め、従業員の労働生産性を向上させ、好循環サイクルを継続することで、持続的な企業価値の向上を目指しています。

人的資本の強化



◆ 人的資本KPI：経営理念・パーパスを実践するチャレンジ精神の醸成

人財戦略の効果を測るための非財務情報の指標として、①従業員のやりがい、②ワークライフバランスの満足度、③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。

これらの非財務情報KPIを高めるため、人事評価制度を改定し、チャレンジ性のある目標設定と10%ルール(業務時間の10%を、本業とは別の公募プロジェクトや風土改革プロジェクトなどへの参加に充てることを認め、目標設定し評価する)という仕組みを導入し、従業員の挑戦意欲を高め、主体的、自律的な取り組みを促す制度を導入しました。さらに、上司と従業員の1on1ミーティングを導入し、従業員のチャレンジを支援する体制づくりに取り組んでいます。

また2024年まで毎月実施していた社長表彰制度を見直し、四半期毎に貢献度の大きいチャレンジを表彰する制度(チャレンジ表彰)をスタートし、挑戦が評価され、失敗が許容される組織風土の醸成、環境整備に取り組んでいます。その結果、働くことに対してのやりがいなどの非財務情報KPIを高めることができました。

ワークライフバランスの満足度に関しては、2019年フレックスタイム制度導入、2022年在宅勤務制度導入により、働き方の見直しを実施してきました。今後の取り組みとして、生成AIを活用した業務の効率化や、休暇制度を充実させ、従業員が安心して休暇を取得できる環境を整備します。

パフォーマンス発揮度(プレゼンティーイズム)に関しては、健康経営、労働安全衛生、安全で安心して働ける職場環境の維持に取り組めます。

従業員エンゲージメント調査(1)

(%)

	2024/3期	2025/3期	2027/3期目標	取り組み内容
①働くことにやりがいを感じる	71.3	79.8	80以上	評価制度にチャレンジ項目を設定し、上司との1on1ミーティングを実施
②ワークライフバランスの満足度	73.3	73.8	80以上	労働時間と業務量の相関性を検証し、業務適正化に向けた施策を検討
③パフォーマンス発揮度	81.6	86.3	85以上	パフォーマンス発揮度向上の要因を検証し、継続した目標達成に向け施策を検討

※ 対象組織はエステーマイコール(株)を除くエステーグループ(国内)

DE&Iに関しては、2021年より管理職適性審査を実施し、2024年の女性参加率は47%となり、女性管理職候補者の育成と人財のプールに取り組んでいます。継続的に従業員の働きがいを高め、企業と個人をともに成長させ、持続的な企業価値向上に取り組めます。

女性管理職比率

(%)

	2024/3期	2025/3期	2027/3期目標	取り組み内容
④女性管理職比率	22.1	22.3	30以上	管理職適性審査の女性参加率47%

※ 対象組織はエステー単体 ※ 数値は翌期初時点

さらに、2024年実施の従業員エンゲージメント調査では、前述の①②③の非財務目標に加え、以下の質問を重要な非財務目標と定め、調査をおこないました。

⑤「経営理念、社是、行動規範、倫理基準、パーパスは当社グループが目指すべき大事なことである」に関しては、日頃から触れる機会が多いことから、スコアも高く、従業員一人ひとりが「自分ごと」として理解し、浸透できています。

⑥「職場であなたが何を期待されているかを理解していますか」に関しては、スコアが高く、目標設定時に上司と部下の1on1ミーティング導入により、期待する役割を伝えることができています。

一方、⑦「最近6カ月に社内の誰かにあなたが成長したことについて話されたことがあったか」に関しては、スコアが低く、課題となっています。上司が部下の成果・成長を認識し、成長の進捗を1on1ミーティングでフィードバックする機会を増やし、エンゲージメントの向上に取り組めます。

従業員エンゲージメント調査(2) (%)

	2025/3期
⑤経営理念、社是、行動規範、倫理基準、パーパスは当社が目指すべき大事なことである	94.8
⑥職場であなたが何を期待されているかを理解していますか	93.1
⑦最近6カ月に社内の誰かにあなたが成長したことについて話されたことがあったか	33.9

※ 対象組織はエステーマイコール(株)を除くエステーグループ(国内)

◆ 人財獲得と外部機関との協業

成長戦略の実現には、専門スキルを持ったキャリア採用、さまざまな研究機関・大学との協業・連携が不可欠です。

特に、変化の激しい市場環境や新規事業においては、専門スキルを持った人財、外部機関との協業・連携が新たな価値を創出する鍵となります。

私たちは、戦略的に各分野のエキスパートと連携することで、革新的な商品やサービスを生み出すことを目指し、企業価値向上に努めます。

中途採用状況

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
中途採用人数 (人)	13	21	33
中途採用比率 (%)	37.1	51.2	70.2

※ 対象組織はエステーマイコール(株)を除くエステーグループ(国内)

◆ 人財育成

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

<マネジメント人財の育成> 経営計画・目標を達成するために、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。

<次世代リーダーの育成> エステーの成長を牽引できる人財を育成するために、20～30代の若手中堅社員を対象に、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」を継続実施しています。2023年に2期、2024年に3期を実施し、1・2・3期をととして62人の卒業生を輩出しています。「Out of the box!」をキーワードに、外部講師を招いてのセミナーやエステーの課題について組織の垣根を超えた同世代、経営層とのセッションなどをおこないました。また、2023年度は韓国渡航し、海外の関係会社との勉強会も実施、2024年は五感で感じる体験視察をととして、心に響く価値提供の重要性を学びました。「Next」プログラムの最終目標は、経営層へのアイデア提案をおこない、認められたアイデアは自ら事業化に向けた活動を実践することです。「Next」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。

さらに、2020年より次世代リーダー育成として、越境学習型次世代リーダー育成プログラムALIVE研修を実施(累計17人が参加)し、次世代リーダーの育成に取り組んでいます。

従業員教育費 (万円)

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
一人当たりの教育費実績	8.6	8.7	9.0

※ 対象組織はエステーマイコール(株)を除くエステーグループ(国内)

健康・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「エスタ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、4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期目標	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	60	80
ストレスチェック受検率	96.2	93.9	100	100
アブゼンティーズム(日) ^{※2}	—	3.4	3.0	2.6以下
プレゼンティーズム ^{※3}	81.6	86.3	85以上	85以上
ワークエンゲージメント(点) ^{※4}	2.54	2.57	2.60	2.60

※1 対象組織はエスターマイコール(株)を除くエスターグループ(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

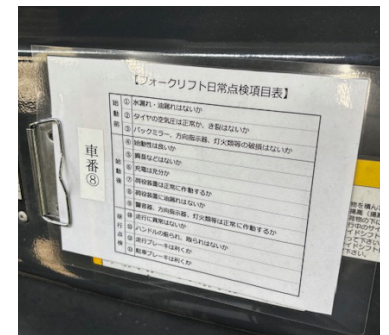
◆安全衛生に関する考え方

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、労働安全・衛生管理の取り組みを進めるとともに、すべてのステークホルダーと連携して労働安全・衛生管理を推進します。

労働安全衛生方針を策定し、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、継続的に取り組みます。

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

また、リスク発生時の初動から再発防止策までの危機発生時の初期対応マニュアルを作成し、インシデント管理プロセスを構築し、運用を開始しました。



ワークライフバランス／DE&I

◆ワークライフバランス／DE&I

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。

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

また、当期の男性従業員の育児休業取得率は33.3%※で、平均取得日数は14日でした。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%、平均取得日数14日以上を目標に掲げ、取り組みます。

※ 「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社員が申請する場合、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けがや病気の看護、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	2027/3期目標
女性従業員の育児休業取得率	100	100	100
男性従業員の育児休業取得率	66.7	33.3	100

※ 対象組織はエステーマイコール(株)を除くエステグループ(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取得などを整備しました。また、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。

年次有給休暇取得率

(%)

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

※ 対象組織はエステーマイコール(株)を除くエステグループ(国内)

◆主な施策と指標

以上の主な内容をまとめたものが、こちらになります。

(%)

人財戦略	主な施策・指標	実績		目標
		2024/3期	2025/3期	2027/3期目標
イノベーションを 起こせる人財の 確保・育成	キャリア採用比率	51.2	70.2	－
	「次世代リーダー育成プログラムNext」 参加者(人)	22	20	20
	越境学習参加数(人)	4	4	10
	一人当たりの教育費(万円)	8.7	9.0	－
DE&Iを重視した 人財採用・育成を実施	女性採用比率(新卒＋キャリア)	56.0	38.2	－
	女性社員比率※2	47.1	47.2	－
	女性管理職比率※2※3	22.1	22.3	30以上
	女性育児休業取得率	100	100	100
	男性育児休業取得率	66.7	33.3	100
	育児休業復職率	100	100	100
	障がい者雇用比率	2.65	2.91	法定雇用率以上
	働くことにやりがいを感じる	71.3	79.8	80以上
従業員 エンゲージメントの向上	ワークライフバランスの満足度	73.3	73.8	80以上
	ストレスチェック受検率	96.2	93.9	100
	年次有給休暇取得率	70.2	68.6	75以上

※1 対象組織は注釈のものを除き、エステーマイコール(株)を除くエステグループ(国内)

※2 対象組織はエステ単体

※3 数値は翌期初時点

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、ISO 10002の仕組みに則り、全社体制でお客様対応体制の改善を継続し、お客様の声を商品・サービスの改善に生かしています。

◆ 新FAQシステムの導入

お客様がスムーズに目的の情報を得られるよう、Webサイトの「製品Q&A」ページを2024年9月にリニューアルしました。これによりユーザビリティが大幅に改善され、公開以降多くのアクセスをいただいています。また、旧ページには無かった各Q&Aへの評価・評価コメントを追加し、お客様相談室に寄せられるお客様の声を効率的にFAQへ反映することで、お客様の自己解決の促進（エフォートレス化）とCX（顧客体験価値）向上に努めています。

◆ 対応品質向上への取り組み

日本電信電話ユーザ協会主催の電話対応コンクールに毎年参加し、教育・指導・研修などに役立てています。2024年度は、個人で全国大会にて準優勝、企業電話対応コンテストにおいては優秀賞をいただきました。



◆ お客様の声に応える仕組み

お客様からいただいた声は、「ひよこLine」というCRMシステムで一元管理し、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活かしています。

お客様からの声を商品の改良に活かした事例

「消臭力」Premium Aroma 玄関・リビング用
本体ボトルの正面シールに香り名を表記することで、ご使用中の香りがすぐわかり、再購入時にわかりやすくなりました。



◆ 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」、エスター公式X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。「令和の衣替え調査」や「睡眠習慣に関する調査」などの生活者の実態調査や研究結果についても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。全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づくりの体験教室を実施しています。「モノづくり」の現場体験をととして、メーカーの仕事や身近な日用品の役割、サイエンスに関心を持ってもらえ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（本社：北海道釧路市）との三者間で締結しています。2022年から5年間の計画で、毎年当社グループの社員のほか、地域の小学生を招いてトドマツの苗木の植樹活動をおこなっています。また、森林の未利用資源である間伐材の活用やトドマツの機能について学ぶ木育教室を開催しています。



「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](#)

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「エスティーグループ責任ある調達ガイドライン」を制定しています(2024年3月期制定)。

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。

「責任ある調達ガイドライン」はWebサイトをご覧ください。

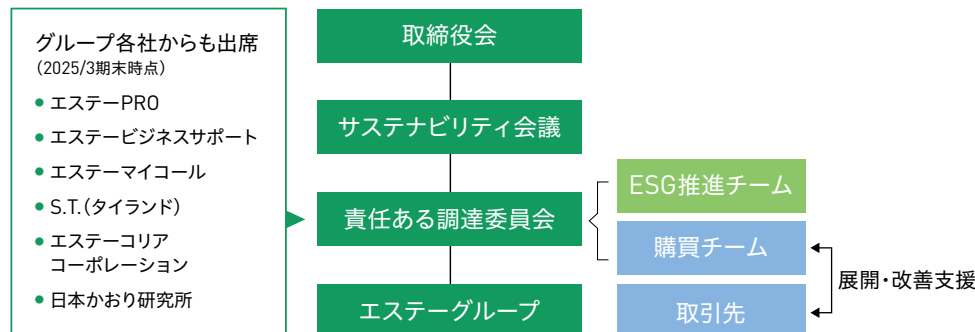


◆ 体制

2024年3月期に、「調達方針」および「エスティーグループ責任ある調達ガイドライン」を作成しました。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。

目指す姿に対しての課題は残りますが、まずは当社単体のサプライチェーン上のリスク把握に取り組みます。「責任ある調達委員会」を定例開催し活動の定着を図りながら、マネジメント体制の整備を引き続き進めていきます。

責任ある調達委員会の体制



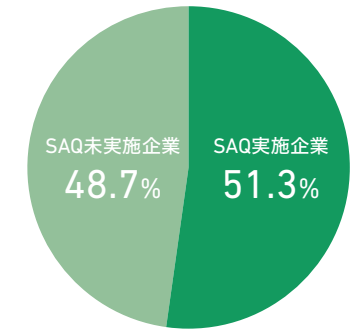
◆ 「責任ある調達ガイドライン」の推進とセルフチェックアンケート(SAQ)の実施

2025年3月期は、エスティ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」「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。また、主要なサプライヤーを対象に、「エスティーパートナーズミーティング2024」を開催しました。当社グループの「責任ある調達」に関する考え方や方針・ガイドラインについて直接説明を実施し、方針・ガイドラインの遵守と対応についての同意書を受理しました。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「責任ある調達ガイドライン」に基づくSAQも実施しました。SAQ実施初年度(2024年度)のSAQ実施率(取引額ベース)は51.3%となりました。引き続き、当社にとっての調達重要度に準じて対象を拡大していく予定です。

取り組み(実績)／計画

2024/3期	・「調達方針」「エスティーグループ責任ある調達ガイドライン」を策定
2025/3期	・責任ある調達委員会を設置 ・全サプライヤー(1次サプライヤー)へ「調達方針」および「ガイドライン」遵守と対応を依頼 ・主要サプライヤーを対象に「パートナーズミーティング」を開催し、方針・ガイドライン遵守の同意書を受理 ・2024年度SAQを実施
2026/3期	・SAQ回答結果について、フィードバックエンゲージメント(レポート返送と面談)を実施 ・2025年度SAQを実施

2024年度SAQ実施率(取引額ベース)



2026年3月期も、引き続き方針・ガイドラインへの同意およびSAQ実施を進めていきます。2025年3月期に実施したSAQの採点結果に対しては、フィードバックレポートを作成・返送し、面談による直接対話(エンゲージメント)を実施しています。一部のサプライヤーに対しては、事業場へ直接訪問して対話する予定です。

サプライヤーとのエンゲージメントによって、お互いのCSRマネジメントの向上の実現を目指していきます。SAQは、CSRの取り組み状況と課題改善の進捗を確認するために、対象を拡大しながら毎年実施する予定です。

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」を制定しています。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

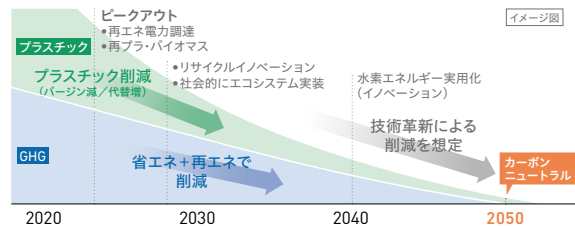
当社グループでは、グループ全体の環境保全の取り組みを推進し、気候変動・資源循環などの環境に関するリスクに対処する体制として、サステナビリティ会議の傘下に「環境委員会」を設置しています。製造本部担当執行役が責任者（委員長）、生産技術チームとESG推進チームが事務局を務めています。

◆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、CO₂排出量の削減に取り組み、購入電力の再生エネルギーへの転換を進め、2050年にはカーボンニュートラルを目指します。資源循環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）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

2025年3月期は、目指すべき環境マネジメントに向けて整備を進めてきました。これまで主要な環境指標のデータの管理においては、統合性やデータの信頼性、タイムリーな収集という面で課題がありました。こうした状況を踏まえ、まずは国内グループ会社を対象に、Boost株式会社提供のサステナビリティERP「boost Sustainability」を導入しました。導入を契機に管理指標の項目や管理体制の見直し・整備を実施したことで、一元管理によるデータの標準化・可視化が実現しました。目指す状態に対してまだ課題は残りますが、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も明確化されたことで、環境データの信頼性が改善しました。

2026年3月期は、GHG 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取り組みます。引き続き、信頼性のある情報発信に向け、第三者保証の取得も含め適正な環境マネジメントの整備・強化に取り組んでいきます。

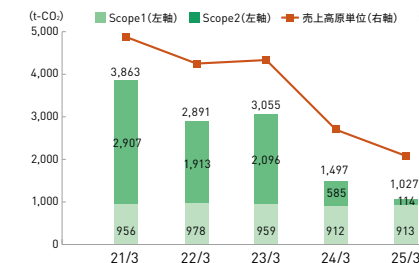
気候変動

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（国内グループ）に関する2026年3月期目標として、以下を設定しています。

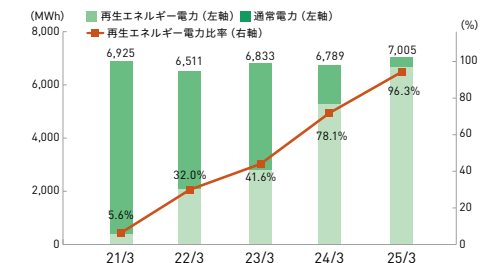
2026年3月期目標（エステーグループ（国内））

GHG Scope1・2	1,016t-CO ₂
GHG Scope3	Scope3実績管理の整備

CO₂排出量（Scope1・2）



再生エネルギー電力の調達推移



※ 対象組織はエステーグループ（国内） ※ 総CO₂排出量はScope1・2の合計 ※ 再生エネルギー電力の数値は四捨五入
※ 2025/3期CO₂排出量について、第三者保証を取得（Webをご覧ください。）

2025年3月期のCO₂排出量はScope1は913t-CO₂、Scope2は114t-CO₂、総排出量1,027t-CO₂となり、前年に対して31.3%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エネルギー由来電力の比率は96.3%になり、Scope2(マーケット基準)削減に貢献しました。再生エネルギー由来電力への切り替えを積極的に進めてきましたが、栃木工場(エスターマイコール株式会社)において、再生エネルギー由来電力の調達を開始したことでScope2排出量削減に貢献しました。

2026年3月期は、Scope1削減に向けガソリンや軽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。

Scope3算定について、2027年3月期Scope3の開示に向け、2025年3月期は主要カテゴリーのGHG排出量を概算し、削減の優先度が高いホットスポットを特定しました。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」を検討していきます。輸配送面では、外装箱規格の見直しによる積載効率向上の取り組み、他社との共同配送や工場直送による配送効率化を推進し、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

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。

- 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
- 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)
- 「環境負荷の低い商品設計」の目標として、以下を設定しています。(エスター販売商品対象)
- 2026年3月期 目標 基準達成品の割合(「みんなでエコ」マーク付与) 20.5%

2025年3月期は、基準達成品の割合は18.8%となり、2026年3月期は基準達成品の割合は20.5%となる計画です。主な取り組みとして、「脱臭炭」ブランドの3SKUについて、「容器包装の軽量化・簡素化」として容器プラスチック素材の見直しおよび薄肉化によるプラスチック使用量の削減に取り組んでいます。

環境負荷の低い商品設計

重点施策の達成を評価管理する基準(当社独自の基準)を設定し、達成した商品には「みんなでエコ」マークを表示しています。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わかりやすく伝わるようにしています。



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
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
		リサイクル原料使用	10%以上	34	38	39
	容器包装	植物由来原料使用	20%以上	1	1	1
容器包装の軽量化・簡素化		プラスチック使用量削減※1	10%以上	8	10	13
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
基準達成品総数(SKU)				50	65	69
商品総数(SKU)※2				362	346	337
基準達成品の割合(%)				13.8	18.8	20.5

※1 当社従来品あるいは併売されている当社代表商品を基準とする

※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

「脱臭炭」容器プラスチック重量(プラスチック使用量)を削減

- いずれも容器プラスチックの素材をPS(ポリスチレン)からPP(ポリプロピレン)に変更し、容器プラスチック重量(プラスチック使用量)を従来品と比べて削減。

- ・ 冷蔵庫用 58.58gから33.6gに削減(従来品からの削減率42.7%)
- ・ 野菜室用 60.18gから35.18gに削減(従来品からの削減率41.5%)
- ・ 冷蔵庫用大型 86.1gから51.51gに削減(従来品からの削減率40.2%)



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。

◆ 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、環境委員会、人権コンプライアンス委員会、全社労働安全衛生委員会、品質保証委員会、責任ある調達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。

◆ 各会議体の目的

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。リスク管理委員会では、全社的なERMを実施し、社内からリスクを抽出して管理すべきリスクとして位置付け、リスク評価、対応計画の策定・実行・モニタリングを継続的にこなっています。

「リスクマネジメントの体制」はWebサイトをご覧ください。



さらに、環境委員会では、気候変動などの地球環境に関するリスクに対して優先順位をつけた目標・実行計画を策定し、定期的にレビューをおこない、改善を図っています。

2024年には、国内自社工場を対象に国際基準に基づく第三者によるCSR監査を実施しました。この監査を通じて、企業の社会的責任を果たすための具体的なリスクが抽出され、是正に向けた取り組みを進めています。

全社ERMやCSR監査に基づき、特に重要な課題として①環境マネジメントの整備・強化、②人財戦略の整備・強化を掲げ、対策を実施しています。これにより、リスクを未然に防ぎ、企業としての責任を果たすための基盤を築くために取り組んでいきます。

◆ 事業継続計画(BCP)の策定

当社グループの事業継続計画(BCP)については、災害時などの行動計画の整備を進めています。リスクマネジメントでは「リスクの特定」「分析・評価」「対応・対策」「対応のモニタリング・改善」という4つのプロセスに取り組んでいます。これらのプロセスを通じて、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。

◆ 景品表示法にもとづく措置命令について

2024年4月25日、当社は「MoriLabo 花粉バリアスティック」「MoriLabo 花粉バリアシール」「MoriLabo 花粉バリアスプレー」「MoriLabo ナイトケア 花粉バリアポット」に関して、消費者庁から不当景品類及び不当表示防止法第7条第1項にもとづく措置命令を受けました。これに対し、当社グループは措置命令に関するすべての対応を完了し、再発防止策に従って取り組んでいます。具体的には、社内のプロセスを見直し、適切な表示と顧客への正確な情報提供を徹底するための対策に取り組んでいます。

当社グループは、リスクマネジメントを通じて経営環境の変化に柔軟に対応し、持続可能な企業活動を実現するために、引き続き努力を重ねていきます。今後もサステナビリティに関する意識を高め、社内外のステークホルダーと連携しながら、リスクマネジメント体制を強化し続けることで、リスクを適切に管理し、企業の持続可能性を向上させ、社会に対する責任を果たしていきます。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの取り組み

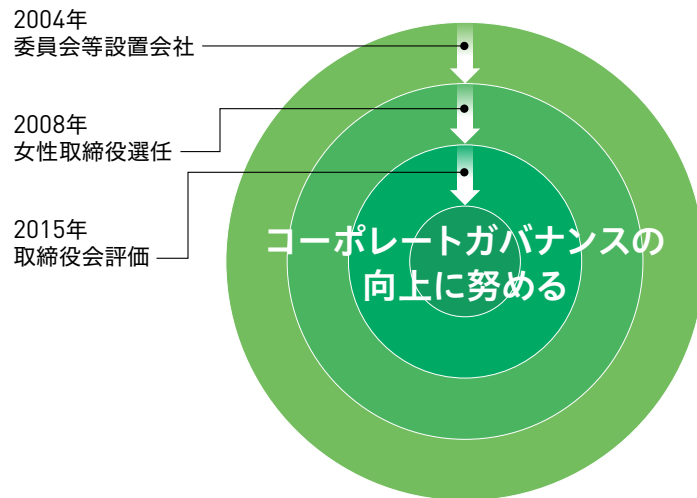
◆コーポレートガバナンスの考え方

当社グループは、社は「誠実」のもと、企業と社会の持続的な相乗発展の実現をとと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、2025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

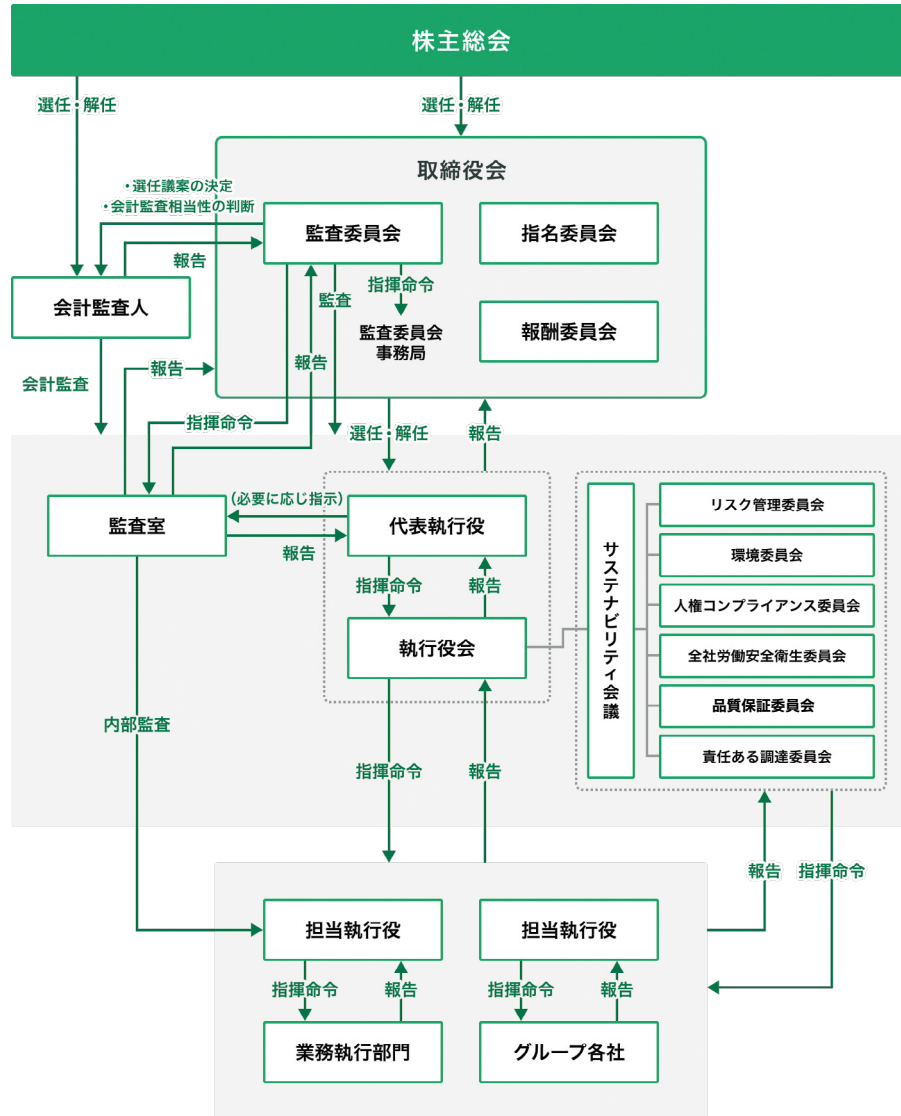


◆コーポレートガバナンスの概要

(2025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	8人
社外取締役の人数	5人(62.5%)
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(25.0%)
取締役会の年間開催数	13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



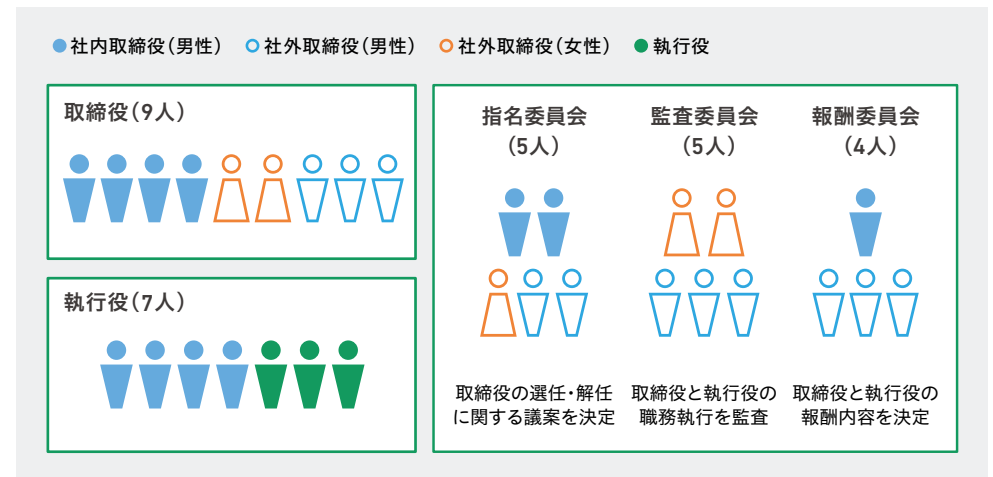
<取締役会> 当社グループの取締役会は9人の取締役(内5人が独立社外取締役)によって構成され、会社法416条の定めに従い、経営の基本方針など経営の重要事項の決定と執行役の職務の分掌および指揮命令などに関する事項、および執行役などの職務の執行の監督などをおこなっています。

<執行役会> 取締役会で選任された7人の執行役が、取締役会により委任を受けた事項の決定をおこなうとともに、業務執行をおこなっています。原則、月2回「執行役会」を開催し、執行役相互の情報交換に努めるとともに、委任された事項のうち特に重要なものについて決定しています。

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

役員の構成

(2025年6月17日現在)



◆取締役会のスキル・マトリックスと委員会構成 (2025年6月17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 (2025年3月期)	委員会の構成員と 委員会出席状況 (2025年3月期)			期待する分野(スキル・マトリックス)							
				指名委員会	報酬委員会	監査委員会	経営戦略	イノベーション	サステナビリティ	マーケティング	グローバル経営	IT・デジタル	財務・会計	コンプライアンス・ リスク管理
上月 洋	取締役会議長 ◎	2年0カ月	13/13回	6/6回			○		○	○				○
吉澤 浩一	取締役 ◎	11年0カ月	13/13回	6/6回	3/3回		○					○	○	○
山本 一成	取締役 ◎	1年0カ月	10/10回					○		○	○			
橋本 成明	取締役 ◎	新任	-/-回							○		○	○	
前田 新造	取締役(社外) ●	4年0カ月	13/13回	6/6回	3/3回	6/6回	○		○		○			
岩田 彰一郎	取締役(社外) ●	4年0カ月	13/13回	★ 6/6回	3/3回	6/6回	○	○		○		○		
野田 弘子	取締役(社外) ●	4年0カ月	13/13回	6/6回		★ 6/6回							○	○
和智 洋子	取締役(社外) ●	2年0カ月	13/13回			6/6回							○	○
宮永 雅好	取締役(社外) ●	2年0カ月	13/13回		★ 3/3回	6/6回	○		○				○	○

◆当社の経営幹部の選任基準

取締役は企業の持続的成長と価値向上に寄与できることを備えている人財を選任基準としています。

取締役候補者の選任基準:社内外の候補者に対して異なる要件を設けています。

- 社内取締役候補者には、企業の社是や経営理念を理解し実践する能力、専門知識、顧客志向と中長期の企業価値向上を重視する経営判断能力、指導力、倫理観、健康状態の良好さを求めています。
- 社外取締役候補者には、経営者経験や専門家としての知識、独立性の保持、倫理観、健康状態、職務遂行に必要な時間と労力を確保できることを求めています。

経営幹部候補者の選解任基準:

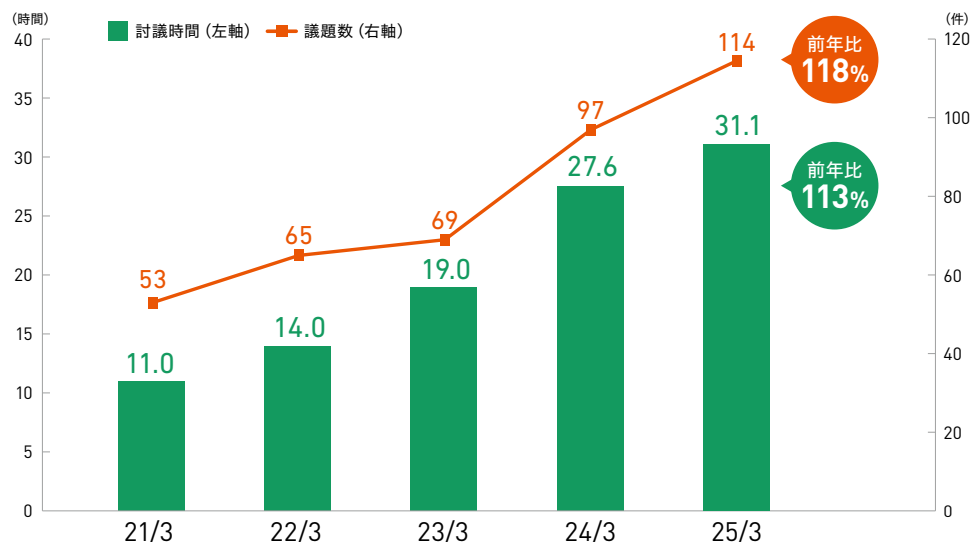
- 取締役会は、会社の業務全般について知識、見識、専門性、経営執行能力などを総合的に判断し、企業経営をおこなうにふさわしい人財を代表執行役に任命します。
- 代表執行役は、執行役候補について、会社の業務に精通しその職務を全うすることのできる者を提案します。

◆取締役会議案、討議時間数

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

また、2025年3月期から、重要議題については事前説明会を実施して迅速な意思決定をおこなえるよう努め、より多くの議題を議論しました。

討議時間、議題数



※ 議題は決議および報告事項などの合計(書面決議は除く)

議題数 2024/3期合計 97議題

討議時間 2024/3期合計 27.6時間

議題数 2025/3期合計 114議題

討議時間 2025/3期合計 31.1時間



2025/3期
年間議題
114議題

+17議題



2025/3期
年間討議時間
31.1時間

+3.5時間

◆取締役会実効性評価について

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

<2024年3月期の取締役会評価結果の概要>

当社グループは、2024年3月期の取締役会としての実効性に関して、各取締役の自己評価をベースに分析・評価を実施しました。2024年5月の中期経営計画開示にあたりその実行PDCAに関する報告・討議をおこなうとともに、中長期的な経営課題である「経営理念・パーパスの浸透」「サクセッションプラン」「ESG・サステナビリティ・リスクマネジメントの強化」についての議論を引き続きおこない、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを進めました。

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

<2025年3月期の取締役会評価結果の概要>

当社グループは、2025年3月期の取締役会としての実効性に関して、各取締役の自己評価をベースに分析・評価を実施しました。その結果、取締役会としては毎月オープンで関連な意見交換がなされていることから、概ね実効的に運営していると評価しています。しかしながら、説明資料の量や説明時間と議論の時間のバランスには改善の余地があるなど、運営面ではいくつかの課題が判明していることから、社外取締役への事前説明の場を設け、課題を明確にしたうえでその解消を進めていきます。

また、中期経営計画についてその実行PDCAに関する報告・討議をおこなうとともに、中長期的な経営課題や重要なサステナビリティ課題である「環境問題への対処(省資源・プラスチック削減・脱炭素社会への貢献など)」「サクセッションプラン」「人的資本経営の強化」についての議論を引き続きおこない、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを進めていきます。



指名委員会の取り組み



指名委員会 委員長
岩田 彰一郎

◆ 委員長メッセージ

指名委員会は、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

当委員会は、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

次世代の経営人財育成のため、サクセッションプランの構築と実行を推進して

います。候補者の能力と人柄は、取締役会での発言や取り組みを通じて評価します。また、個別ヒアリングを通じて、各人の思い、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、取締役会への出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」など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いきます。

◆ 2025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、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一つとしています。

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。

◆ 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。

- 社外取締役候補についての協議と社内取締役選任要件について決議
- 定時株主総会における取締役選任議案の候補者についての決議
- 指名委員会の活動方針について協議
- 次期取締役候補および執行役体制について方針、要件など協議
- 社外取締役の独立役員についての審議および決議

監査委員会の取り組み



監査委員会 委員長
野田 弘子

◆ 委員長メッセージ

監査委員会は、企業の持続的成長と株主価値の最大化に資するべく、報告の信頼性、リスク管理、法令遵守体制の実効性を監督しています。全委員を社外取締役で構成し、独立した立場から監督機能を果たしています。

2025年3月期も、工場を含む現場重視の監査、委員会内での実質的かつ活発な議論を継続するとともに、会計監査人や内部監査部門との建設的なコミュニケーションを通じて監査品質を向上させ、形式を超えて深く執行役と対話することにより双方向の理解と気づきを得る場として機能しています。

2024年3月期に発足したサステナビリティ会議を中心に、当社グループ全体で

のリスクマネジメント体制の再構築が進んでいます。環境配慮型商品の拡充や人材育成、安全への取り組みなど、サステナビリティ経営の深化に向けた実践が進む中、監査委員会としてもこれらの取り組みを俯瞰的に監督し、実効性の高い体制整備を支援していきます。

なお、「MoriLabo」に係る措置命令を受けた対応においては、リスク管理委員会のもとに設置された特別部会からの報告と、監査委員会によるフィードバックを繰り返しおこない、実効性ある再発防止策の定着に尽力しています。

今後も経営基盤の変化や社会的要請の高まりを的確に捉え、将来を見据えた監査視点のアップデートにも継続的に取り組んでいきます。

◆ 2025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（グループ会社含む）により監査委員会に対して報告をおこなっています。

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、および監査室の実施する実地監査への同行などの活動によって監査を実施しています。

リスク管理委員会、人権コンプライアンス委員会、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
- 内部統制システムの整備および運用状況
- 日本公認会計士協会「倫理規則」改正への対応
- 執行役に対する個別面談の実施

◆ 三様監査

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

監査委員会は、会計監査人に対して、日本監査役協会から公表されている「会計監査人の評価および選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を基に、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。

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

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

報酬委員会では2025年3月期に1年かけて今後の当社の役員報酬の見直しについて検討してきました。エステーでは長い間役員報酬の大きな改定はされておらず、上場企業として株主の利益やステークホルダーへの提供価値を向上させるため、経営がしっかりと向き合っているよう、インセンティブも含めて、報酬制度の見直しは重要と考えたからです。

日本企業の経営者の報酬は、上場企業においても、昭和時代は固定給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会社が多かったと思われる。それが平成時代になり、ようやく固定報酬と業績連動報酬の割合を1対1程度にする企業が増加しました。そして令和になると、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を3分の1ずつにする企業も増えています。また長期インセンティブ報酬は、譲渡制限株式付与など株価を基本とした報酬が増え、評価指標も株主目線のTSRや非財務指標（環境対応、従業員満足度など）を基準とする企業も多くなっています。

そこで、当社グループの役員報酬も執行役については、固定部分を5割程度に減らし、業績目標の達成度やTSRを基準とした報酬体系に2027年3月期から改定することを計画しています。こうした執行役の報酬体系の見直しにより、当社グループの経営陣がより強い目標意識を持ち、広義の企業価値の向上に強いインセンティブを持って努力していくことを期待しています。

◆ 2025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。
 - ① 固定報酬：月例および年額報酬額、決算期後の個人別の賞与額、退職慰労金額
 - ② 変動報酬：業績連動型報酬を定める場合にはその個人別の具体的な算定方法
 - ③ 金銭以外のもの：個人別の具体的な内容（株価に連動する報酬を金銭以外のもので付与する場合）

◆ 役員報酬の決定の考え方

＜基本方針＞ 取締役および執行役の報酬については、当社グループの企業価値向上に資するための報酬体系を原則としつつ、経営環境、業績、従業員に対する処遇との整合性などを考慮して適切な水準を定めることを基本としています。特に執行役については、適正な業績評価をおこなうことにより、当社グループの企業価値向上へのインセンティブとなる報酬であること、また、株主と利益を共有した中長期のインセンティブが組み込まれている報酬であることを方針としています。

＜取締役報酬＞ 取締役の報酬は、その主な職務が監督機能であることから、各取締役の職務内容に応じて、相当と思われる金額を固定報酬として定めています。なお、原則として取締役への業績連動報酬および退職慰労金は支給しません。

＜執行役報酬＞ 執行役の報酬は基本報酬と株式報酬とします。基本報酬は、職務の役割と責任に応じた基本報酬額をベースとし、各執行役の事業年度ごとの業績結果・貢献度などを勘案し、所定の評定手順に従って基本報酬額の－5%か

ら＋15%までの範囲で算定した業績連動報酬を加算し、報酬委員会が決定します。中長期インセンティブとしての株式報酬は、執行役が株主と利益を共有し中長期の視点で株価や業績を意識した経営をおこなうことを目的に、報酬の一部を毎年の業績に連動したポイントで付与し、退任時に累積ポイントに応じた株式を交付することとしています。

◆ 過去1年間の活動内容

報酬委員会による具体的な検討内容は以下のとおりです。

- 新任執行役の報酬額決定についての決議
- 役員報酬の見直しについての協議
- 取締役の個別月例報酬額および執行役の個別月例報酬額（固定報酬、業績連動報酬）と株式給付付与ポイントについての審議および決議
- 退任執行役に対する株式給付付与ポイントについての審議および決議
- 辞任執行役に対する株式給付付与ポイントについての決議

◆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(2024年度)
取締役会(13/13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
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

所有する当社株式数:16,500株
取締役会等への出席状況(2024年度)
取締役会(13/13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・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(現任)



山本 一成

取締役
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:791株
取締役会等への出席状況(2024年度)
取締役会(10/10回)※2024年6月18日付で就任

【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
2025年 取締役 兼執行役 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 兼ウェルネス事業本部本部長
兼マーケティングコミュニケーション本部本部長(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:952株
取締役会等への出席状況(2024年度)
取締役会 ※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(現任)
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
報酬委員
監査委員

所有する当社株式数:905株
取締役会等への出席状況(2024年度)
取締役会(13/13回)、指名委員会(6/6回)
報酬委員会(3/3回)、監査委員会(6/6回)

【主な略歴】

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



岩田 彰一郎

社外取締役
指名委員
報酬委員
監査委員

所有する当社株式数:2,702株
取締役会等への出席状況(2024年度)
取締役会(13/13回)、指名委員会(6/6回)
報酬委員会(3/3回)、監査委員会(6/6回)

【主な略歴】

1973年 ライオン油脂株式会社(現ライオン株式会社)入社
1986年 プラス株式会社入社
1992年 同営業本部 アスクル事業推進室室長
1997年 アスクル株式会社 代表取締役社長
2000年 同代表取締役社長 兼最高経営責任者CEO
2006年 株式会社資生堂 社外取締役
2019年 株式会社フォース・マーケティングアンドマネージメント 代表取締役CEO(現任)
2020年 セーファー株式会社 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：一株
取締役会等への出席状況（2024年度）
取締役会（13/13回）、指名委員会（6/6回）
監査委員会（6/6回）

【主な略歴】

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

宮永 雅好

社外取締役
監査委員
報酬委員



所有する当社株式数：1,812株
取締役会等への出席状況（2024年度）
取締役会（13/13回）、報酬委員会（3/3回）
監査委員会（6/6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 ブルデンシャル・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（現任）
2023年 中央大学ビジネススクール特任教授（現任）
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）

和智 洋子

社外取締役
監査委員



所有する当社株式数：一株
取締役会等への出席状況（2024年度）
取締役会（13/13回）、監査委員会（6/6回）

【主な略歴】

1989年 弁護士登録 梶谷総合法律事務所入所
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 梶谷総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（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

常務執行役 吉澤 浩一

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

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 兼品質統括本部担当

執行役 前田 陽介

コア事業本部担当 兼R&D本部担当

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 兼ウェルネス事業本部本部長
兼マーケティングコミュニケーション本部本部長

執行役 高山 幸宏

営業本部担当 兼営業本部本部長

11力年の財務情報

決算期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
会計年度(百万円)											
売上高 ※1・2・3	48,263	48,351	45,957	48,626	47,782	47,545	49,673	45,469	45,576	44,472	48,114
営業利益	1,812	2,341	2,854	3,480	2,839	3,374	3,945	3,250	2,416	1,341	1,658
経常利益	1,597	1,724	2,902	3,469	2,722	3,344	3,737	3,481	2,730	1,930	2,084
親会社株主に帰属する当期純利益	892	912	1,817	2,409	1,803	2,261	2,525	1,109	1,828	1,274	2,834
研究開発費	512	536	610	596	642	724	790	851	774	927	895
設備投資額	1,485	1,757	608	1,821	3,060	3,136	1,335	2,695	840	952	4,832 ※14
減価償却費	844	1,128	996	969	1,108	1,389	1,349	1,196	1,407	1,284	1,457
広告宣伝費	2,856	2,741	2,618	2,895	2,820	2,649	2,559	2,605	2,598	2,319	1,875
フリー・キャッシュ・フロー ※4	369	1,856	4,528	834	-118	-46	2,859	996	3,119	662	-1,489
会計年度末(百万円)											
総資産	33,785	34,924	38,458	42,449	41,976	43,275	46,816	44,402	46,116	44,760	45,843
純資産	22,600	23,495	25,812	29,021	29,223	30,135	32,632	31,847	32,961	33,800	33,236
発行済株式数(千株) ※5	21,850	21,699	21,876	22,062	22,112	22,152	22,205	22,227	22,240	22,287	20,870
財務指標(%)											
売上高営業利益率	3.8	4.8	6.2	7.2	5.9	7.1	7.9	7.1	5.3	3.0	3.4
総資産経常利益率:ROA ※6	4.8	5.0	7.9	8.6	6.5	7.8	8.3	7.6	6.0	4.2	4.6
自己資本当期純利益率:ROE ※7	4.2	4.1	7.6	9.0	6.3	7.8	8.2	3.5	5.7	3.9	8.6
自己資本比率 ※8	64.8	65.2	65.3	66.8	68.2	68.5	68.5	70.4	70.2	74.1	71.0
1株当たり情報(円)											
当期純利益:EPS ※9	40.83	42.01	83.57	109.58	81.66	102.19	113.90	49.91	82.22	57.23	133.57
純資産:BPS ※10	1,001.84	1,049.58	1,148.41	1,285.01	1,295.38	1,337.42	1,445.14	1,407.03	1,456.38	1,487.83	1,560.45
キャッシュ・フロー ※11	75.49	88.71	122.33	146.94	126.62	158.74	168.51	100.26	140.69	111.26	205.67
配当金:DPS	22.00	22.00	24.00	31.00	36.00	36.00	37.00	38.00	40.00	42.00	44.00
配当性向(%) ※12	53.9	52.4	28.7	28.3	44.1	35.2	32.5	76.1	48.6	73.4	32.9
株価 ※13	1,021	1,114	1,809	2,286	1,892	1,601	1,955	1,527	1,563	1,546	1,472

※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(期平均)

※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

5カ年の非財務情報

決算期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
環境					
総CO ₂ 排出量(t-CO ₂) ^{※2}	3,863	2,891	3,055	1,497	1,027
Scope1(t-CO ₂)	956	978	959	912	913
Scope2(t-CO ₂)	2,907	1,913	2,096	585	114
再生エネルギー電力調達比率(%)	5.6	32.0	41.6	78.1	96.3
廃棄物総排出量(t) ^{※3} ^{※4}	1,183	1,432	1,362	1,556	1,223
PRTR対象化学物質排出量(t) ^{※3}	8.5	2.3	1.6	1.3	0.8
PRTR対象化学移動量(t) ^{※3}	3.2	1.3	1.2	1.4	0.7
水使用量(取水量)(m) ^{※3}	45,378	45,054	49,137	47,741	51,786
「みんなでエコ」マーク付与率(%)			13.8		18.8
社会					
従業員数:連結(人) ^{※5}	997	953	859	827	814
従業員数:グループ国内(人)	773	757	750	752	759
正規社員数(人)	584	570	562	556	565
うち女性(人)	211	209	218	230	240
非正規雇用(人) ^{※6}	189	187	188	196	194
うち女性(人) ^{※6}	145	138	124	124	118
平均年齢(歳) ^{※7}	42.6	43.1	42.8	42.3	42.1
うち男性(歳) ^{※7}	45.8	45.9	45.7	45.3	44.8
うち女性(歳) ^{※7}	36.8	38.0	38.0	38.0	38.2
平均給与(千円) ^{※7}	7,015	6,881	6,759	7,055	7,335
1人当たり年間総実労働時間(h) ^{※8}	1,716	1,701	1,716	1,690	1,725
年次有給休暇取得率(%) ^{※8}	56.4	63.9	60.3	70.2	68.6
女性管理職比率(%) ^{※7} ^{※9}	12.2	17.2	19.2	22.1	22.3
育児休業取得者数(人) ^{※8}	11	10	12	8	8
うち男性(人) ^{※8}	1	3	4	2	1
うち女性(人) ^{※8}	10	7	8	6	7
育児休業復職後定着率(%) ^{※8}	91.0	100	100	100	100
男性育児休業取得日数(平均)(日) ^{※8}	8	25	42.3	30.5	14
男性育児休業取得日数(最長)(日) ^{※8}	8	60	87	33	14
男性育児休業取得率(%) ^{※8}			36.4	66.7	33.3

決算期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
社会					
新卒採用者数(人) ^{※8}	18	14	22	20	14
うち男性(人) ^{※8}	6	8	9	7	7
うち女性(人) ^{※8}	12	6	13	13	7
中途採用者数(人) ^{※8}	2	8	13	21	33
うち男性(人) ^{※8}	1	6	9	11	22
うち女性(人) ^{※8}	1	2	4	10	11
うち外国籍(人) ^{※8}	0	0	0	2	0
うち管理職(人) ^{※8}	0	6	9	9	11
中途採用比率(%) ^{※8}	10.0	36.4	37.1	51.2	70.2
障がい者雇用数(人) ^{※8}	15	13	14	14	15
(定年後)継続雇用者数(人) ^{※8}	27	31	48	57	64
「Next」参加者数(人) ^{※8}	—	—	20	22	20
健康診断受診率(%) ^{※8}	94.9	96.2	96.3	96.2	100
ストレスチェック受検率(%) ^{※8}	96.6	94.4	91.3	96.2	93.9
有効特許件数(件) ^{※10}	239	252	265	264	331
企業好感度ランキング ^{※5} (位) ^{※11}	132	152	125	162	136
ガバナンス					
独立社外取締役比率(%) ^{※5}	50.0	50.0	50.0	55.6	62.5
女性取締役比率(%) ^{※5}	37.5	30.0	40.0	33.3	25.0

※1 対象組織は注釈のものを除き、エステグループ(国内)

※2 CO₂総排出量はScope1・2の合計

※3 数値は四捨五入

※4 2024/3期までは集計値に有価物量が混在していたが、2025/3期は集計方法を見直し有価物量を除外

※5 対象組織はエステ(連結)

※6 非正規雇用は契約社員および嘱託社員の合計

※7 対象組織はエステ単体

※8 対象組織はエステマイコル(株)を除くエステグループ(国内)

※9 数値は翌期初時点

※10 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

※11 企業好感度ランキングは、日経新聞社「日経企業イメージ調査」一般個人編。調査時期は、2024/3期までは前年8月～10月、

2025/3期は前年7月～11月に調査方法が変更

株式情報 (2025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	27,881名

◆大株主

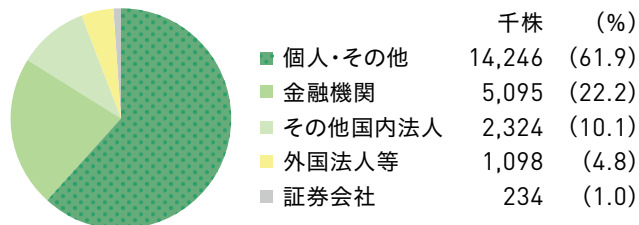
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,682	8.0
鈴木 幹一	1,504	7.1
日本生命保険相互会社	1,336	6.3
鈴木 貴子	1,051	5.0
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	884	4.2
鈴木 喬	617	2.9
フマキラー株式会社	541	2.6
三上 千津子	540	2.6
有限会社鈴木誠一商店	529	2.5
株式会社三菱UFJ銀行	524	2.5

※ 持株比率は自己株式1,913千株を控除して計算しています

※ 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を名義人とする884千株は、株式会社みずほ銀行が保有する当社株式を退職給付信託として設定した同行の信託財産です

※ 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

◆所有者別株式分布状況



会社情報 (2025年3月31日現在)

◆会社概要

社名	エスター株式会社(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 814人／単体 451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

連結子会社	非連結子会社
- エスターPRO(株) - エスタービジネスサポート(株) - エスターマイコール(株) - S.T.(タイランド) - ファミリーグローブ(台湾) - エスターコリアコーポレーション(韓国)	- 日本かおり研究所(株) (株)コードミー
	持分法適用会社 NSファーフア・ジャパン(株)

社外団体への賛同・参加・認定 (2025年9月30日現在)

