おはようございます。社長の川端です。
2024年2月13日に2023年12月期決算を発表させていただきました。 実現した業績は予想の約半分ということで、ステークホルダーの皆様からいろいろなご質問をいただいていると思いますが、できる限りお答えしていきたいと思いますので、本日の決算説明会にお付き合いいただければと思います。

アース製薬

2023年12月期 業績説明

執行役員
グループ経営統括本部　ファイナンスマネジメント部部長　坂本泰範

ファイナンスマネジメント部の坂本でございます。
私からは、2023年12月期の業績について説明いたします。

業績ハイライト

（単位：億円）

- 想定以上の原材料価格高騰やモデルミックスによる粗利率の低下が影響し、計画未達
- 11月の予想修正に対しては、虫ケア用品の想定に対する上振れ、販促費・経費の抑制が寄与し、営業利益ベースで13.7億円（50億円 → 63.7億円）の上振れ

	実績	計画比	前期比	計画差異のポイント
売上高	1,583	99.0%	103.9%	・入浴剤等を中心に、日用品部門の計画未達が影響 ・虫ケア用品、総合環境衛生事業は計画達成
売上総利益	636.2	95.7%	101.9%	・想定を上回る原材料価格高騰影響 ・モデルミックスによる粗利率低下
販管費	572.5	97.9%	104.0%	・コストコントロールにより計画に対して▲12.4億円抑制
営業利益	63.7	79.6%	85.7%	・計画比▲16.3億円
親会社帰属当期純利益	41.0	76.0%	77.4%	・連結業績に対して大きな影響を与えるものは無い

© Earth Corporation All Rights Reserved.

こちらは当期の業績ハイライトです。
先日1月29日に公表しました業績予想の修正から大きな変動はありません。

売上高は1,583億円、計画に対してはわずかに未達となりましたが、これは主に入浴剤などを中心とした日用品の計画未達によるものです。一方で、コア収益源である虫ケア用品や総合環境衛生事業は計画を達成しました。
売上総利益は636.2億円、計画比95.7%と未達でしたが、こちらは従前からの説明のとおり、想定を上回る原材料価格高騰の影響に加えまして、モデルミックス、各カテゴリの中で収益性の低いものの構成が高まったことなどに起因しました。
販管費については、572.5億円と計画比97.9%となりました。主にコストコントロールの成果です。詳細はAppendix.にございますので、ご覧ください。
これらにより営業利益は63.7億円、計画比では79.6%となりましたが、一方で11月に公表しました業績予想の修正に対しては、13.7億円の上振れとなりました。
こちらについて、次のページにて説明いたします。

11月業績予想修正との差異要因

（単位：億円）

内容	11月修正時	実績	ポイント
• 国内：虫ケア用品の売上/売上総利益上振れ	―	**＋0.7**	• 返品が見込みよりも少なく利益に寄与
• 国内：日用品の売上/売上総利益未達	▲37	**▲25.8**	• 入浴剤：▲17.4 巣ごもり需要の剥落、市場前期比96%、シェア前期比▲0.9pt 売上計画の未達、原材料価格高騰の影響が想定以上 • 口腔衛生：▲5.3 市場前期比96%、シェア前期比▲0.5pt 原材料価格高騰の影響、モデルミックスにより収益性が悪化 • その他日用品（住居用洗剤・家庭用マスクなど）：▲3.3 売上計画未達、原価率上昇が影響 • 過剰在庫の削減に伴う費用は各カテゴリに含まれる
• 中国の売上総利益未達	▲3	**▲3.6**	• 中国現地法人におけるECチャネルの売上低迷、市場滞留在庫が増加
• 売上総利益の計画未達	▲40	**▲28.7**	
• 経費コントロール	＋10	**＋12.4**	• 人件費：＋1.8、物流費：＋0.5、広告宣伝費：＋1.3、 研究開発費：＋5.2、修繕費：＋1.0、雑費・他：＋3.6
• 合計	▲30	**▲16.3**	

© Earth Corporation All Rights Reserved.

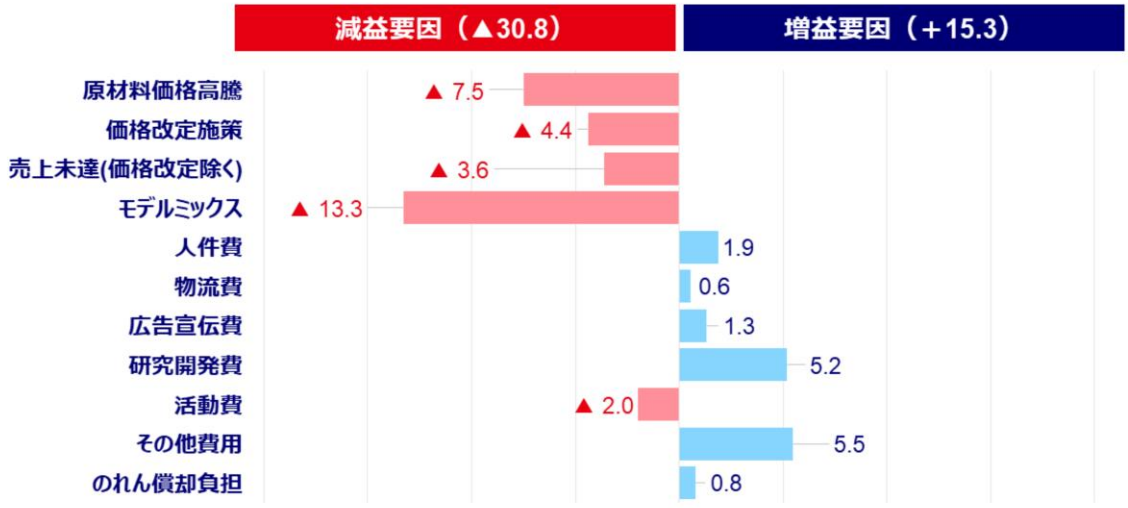
3

11月の業績予想修正の際に申し上げていたことでもありますが、あの時点での公表数値は保守的なものとしておりました。
特に日用品については、入浴剤市場の読みの部分でかなり保守的に見ていたこともあり、結果的には上振れ要因の大半のような格好となりました。
経費については、10億円の抑制を見込んでいましたが、結果12.4億円の抑制を実現できました。

営業利益変動要因（計画比）

（単位：億円）

- 原材料等の価格高騰の影響が当初想定を上回る
- 価格改定施策による効果が想定から下振れた上、売上未達・モデルミックスにより粗利率が悪化
- コストコントロールにより経費を計12.4億円抑制したが、営業利益は計画未達



© Earth Corporation All Rights Reserved.

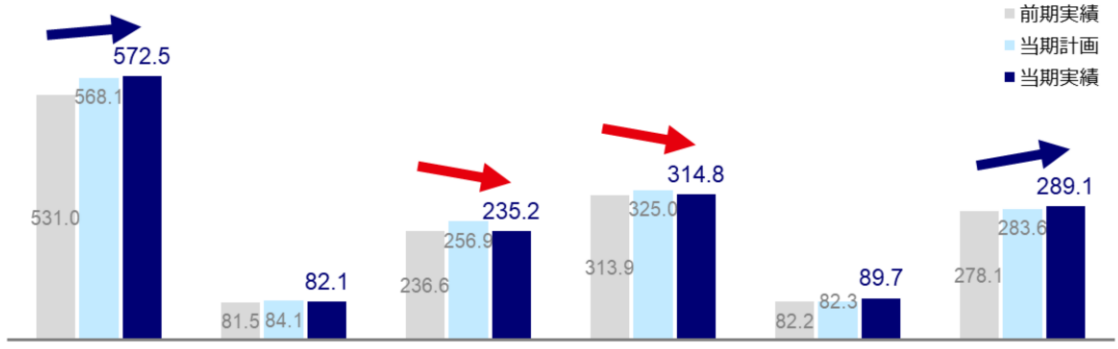
こちらは、営業利益の変動要因をお示ししたものです。
原材料価格の高騰については、想定よりも7.5億円多く影響しました。
また、これを打ち返す施策として実施した価格改定施策について、虫ケア用品では一定の成果を上げたものの、追加で実施した日用品での成果が上がらず、結果としては想定を4.4億円下回りました。
価格改定品を除く品目での売上未達で3.6億円の影響があり、最も大きく影響したのがモデルミックスです。各カテゴリにて市場での競争激化を背景に、限定品や企画品などを戦略的に活用したのですが、これらの商品はレギュラー品と比べると収益性が劣ります。特に日用品でこれらの売上構成が高まったことなどが、利益に影響を及ぼしました。
経費については、軒並み計画の範囲内で運用しました。

2023年 部門別売上高

*外部顧客向け（内部相殺分除く）

（単位：億円）

- 虫ケア用品　：Q4の計画上振れにより、計画達成
- 日用品　：口腔衛生用品、入浴剤、その他日用品のいずれも計画未達
- 総合環境衛生　：期初から好調に推移し、着実に計画達成



	虫ケア用品	口腔衛生用品	入浴剤	その他日用品	ペット用品・他	総合環境衛生
前期差額	＋41.4	＋0.6	▲1.4	＋0.8	＋7.4	＋11.0
計画差額	＋4.3	▲1.9	▲21.7	▲10.1	＋7.4	＋5.5

© Earth Corporation All Rights Reserved.

部門別の売上高の状況に簡単に触れます。

虫ケア用品や総合環境衛生は増収、計画達成となりました。
厳しかったのは日用品で、特に入浴剤やその他日用品が計画を大幅に下回る結果となりました。
この辺りはこの後の振り返りで詳しく触れます。

バスクリン社株式の減損処理について

- **24年1月29日に公表のとおり、バスクリン社株式について減損処理**
  - 2012年の株式取得時の前提から事業環境が大きく変化
  - 「金融商品に関する会計基準」に基づいて評価し、関係会社株式評価損を計上
  - 個別業績への影響額：特別損失109.6億円
- **連結業績及び現状のCashへの影響はない**

© Earth Corporation All Rights Reserved.

2024年1月29日に公表のとおり、2023年にバスクリン社の株式について減損処理を行いました。

2012年に株式を取得して12年が経過し、当時の環境や前提とは事業環境が大きく変化し、取得当時に想定していた水準とは乖離が生まれました。
これを受け、改めてバリュエーションを行ったところ、超過収益力に問題があるわけではありませんでしたが、株式簿価と純資産の差額が基準を上回ったことから、「金融商品に関する会計基準」に基づいて評価し、関係会社株式評価損を計上することとなりました。
既にご理解いただけているかと思いますが、こちらは個別業績への影響のみとなります。
個別業績の特別損失として109.6億円を計上しましたが、連結業績またキャッシュへの影響はないことを改めてお伝えします。
以上で、私からの説明のパートは終了し、続いて降矢より前・中期経営計画の振り返りを行います。

アース製薬

前・中期経営計画の振り返り

取締役　社長補佐執行役員　降矢良幸

降矢です。
私からは、残念ながら未達に終わりました前・中期経営計画の振り返りを行います。

Act For SMILE - COMPASS 2023 - 骨子

■ 構造改革による「モノサシ・インフラの刷新」と、収益向上を実現するための「アジア収益基盤の拡大」「ESG・オープンイノベーション」「コストシナジーの創出」が戦略の基盤であった

中期経営計画（2021～2023）の重点方針

モノサシ・インフラの刷新

アジア収益基盤の拡大
- ■ 展開各国にて市場シェア（支持率）を獲得
- ■ 新規展開エリアの開拓を推進

ESG・オープンイノベーション
- ■ SDGsの達成に貢献する課題解決へのチャレンジ
- ■ 外部との連携によるオープンイノベーションの実現

コストシナジーの創出
- ■ 一緒にやったほうが合理的なものは一緒に実施
- ■ バリューチェーン全体でシナジー・付加価値を創出

© Earth Corporation All Rights Reserved.

こちらは改めてとなりますが、前・中計の骨子と重点方針でございます。
前・中計では、左側に示している「E」の形に沿って、構造改革による「モノサシ・インフラの刷新」と、収益向上を実現するための「アジア収益基盤の拡大」、「ESG・オープンイノベーション」・「コストシナジーの創出」を戦略の軸としておりました。

重点方針の振り返り

- 管理会計の進化や基幹システムの刷新は予定通り完了。システム活用による成果の刈り取りへ。
- 廃棄・返品削減とシナジー創出について、取り組みは継続するものの課題解決には至っていない。大胆な方針の見直しと抜本的な推進体制の変更を行っていく。

○・成果が出ている取組み

モノサシ・インフラの刷新
- 管理会計進化による戦略立案精度の向上
- 基幹システムの刷新

アジア収益基盤の拡大
- タイ・ベトナムでの売上・シェア拡大

△・途中の取組み

アジア収益基盤の拡大
- 新規展開エリアの開拓（マレーシア・フィリピン）

ESG・オープンイノベーション
- SDGsに貢献する課題解決
- MA-T社会実装

×：やりきれなかった取組み

ESG・オープンイノベーション
- 廃棄・返品の削減

コストシナジーの創出
- グループをまたぐコストシナジーの創出

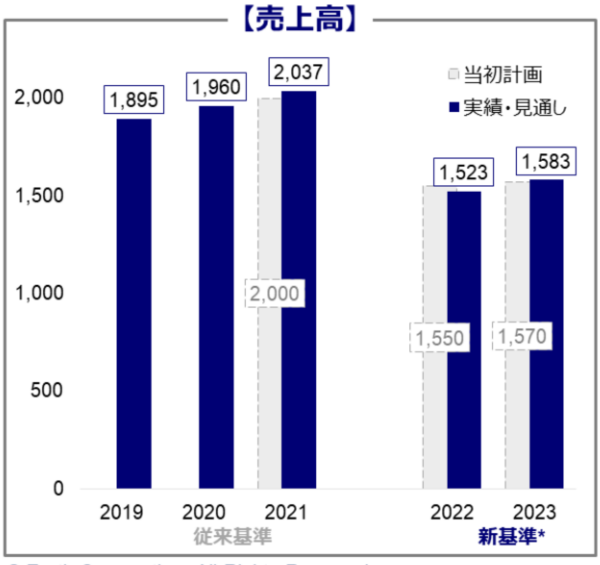
© Earth Corporation All Rights Reserved.

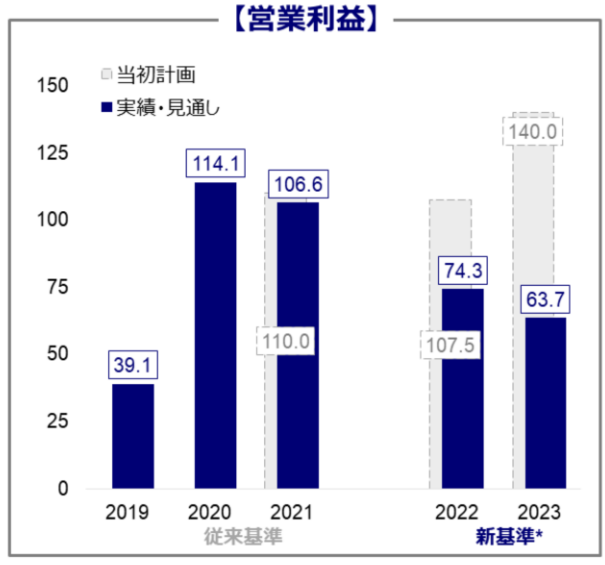
それぞれについて、自社内で振り返りを実施しました。詳細な内容について、本日は割愛しますが、自己採点ではおよそ半分程度であり、実行に課題を残しました。
とはいうものの、様々取り組んだ中で成果が出ているもの、途中のもの、やりきれなかったものというのがありますので、少し触れますと、成果が出ているところでは、モノサシ・インフラの刷新、特に管理会計の進化や基幹システムの刷新については予定どおり完了しました。今後はシステムの活用により成果の刈り取りを行います。またアジア収益基盤の拡大については、タイ・ベトナムでの売上・シェア拡大が成果として上がりました。
途中経過にあるものとしては、新規展開エリアの開拓です。マレーシアやフィリピンを展開有望エリアとして、新規に展開を開始しましたが、まだ開拓の途中というところでございます。
ESG・オープンイノベーションのところで言えば、SDGsに貢献する課題解決については、長期的に見ていく必要がありますし、またMA-Tの社会実装については、こちらもまだ投資フェーズにあるというところで少し長期に見ています。
やりきれなかったところでは、廃棄・返品の削減とグループをまたぐコストシナジーの創出が挙げられます。取り組み自体は継続しておりますが課題解決には至らず、抜本的に推進体制を変更するなど、方針の見直しを行います。

Act For SMILE - COMPASS 2023 - 振り返り

（単位：億円）

- 当初計画に対して売上は達成するものの、営業利益は未達に終わる
  - 売上高は当初計画1,570億円に対して1,583億円　（達成率100.8%）
  - 営業利益は当初計画140億円に対して63.7億円　（達成率　45.5%）





© Earth Corporation All Rights Reserved.

※「収益認識に関する会計基準」の適用により売上高を従来基準から組み替えて表記

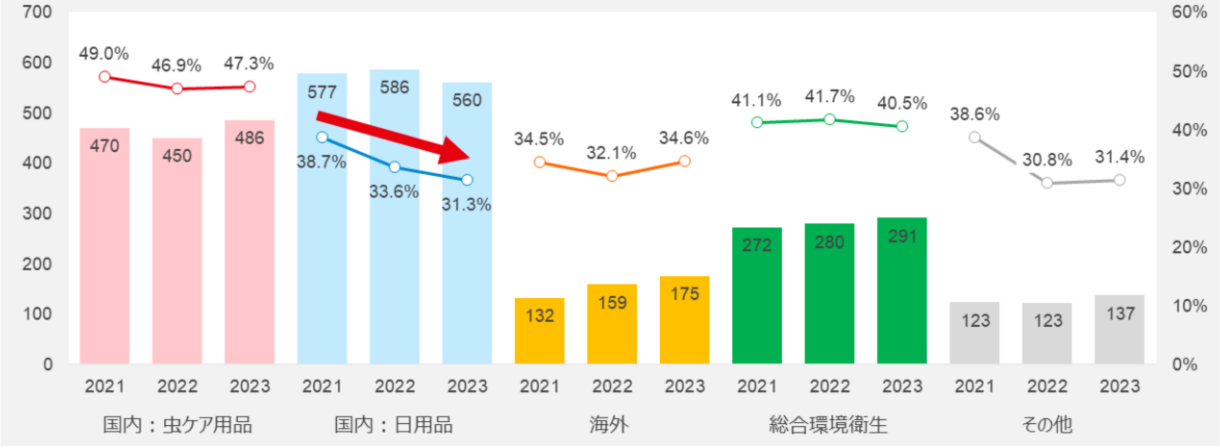
こちらは定量目標に対する振り返りです。
売上高については当初計画を達成しました。
一方で営業利益については、2020年の目標変更時に掲げた140億円に対して大きく未達となり、
また2023年の計画として掲げた80億円にも届かなかったということで、非常に忸怩たる思いです。
原価高騰や為替の影響はあったにせよ、当社の収益構造に課題があることが明らかであり、次以降
その内容を詳しく説明します。

管理会計ベース 売上高・粗利率（2021-2023）

（単位：億円）

- 国内　虫ケア　：売上伸長傾向、高い収益性で安定しており、当社のコア収益源
- 国内　日用品　：市場減速による競争環境の激化、価格への転嫁をしきれず粗利率が低下
- 海外　：トータルで売上成長を実現、粗利率は23年に回復
- 総合環境衛生　：契約件数拡大により安定して売上は伸長、虫ケア用品に次ぐ収益性を維持

ポートフォリオ別売上高・粗利率



© Earth Corporation All Rights Reserved.

*当社管理会計ベース、内部相殺取引などの連結調整は含まない

11

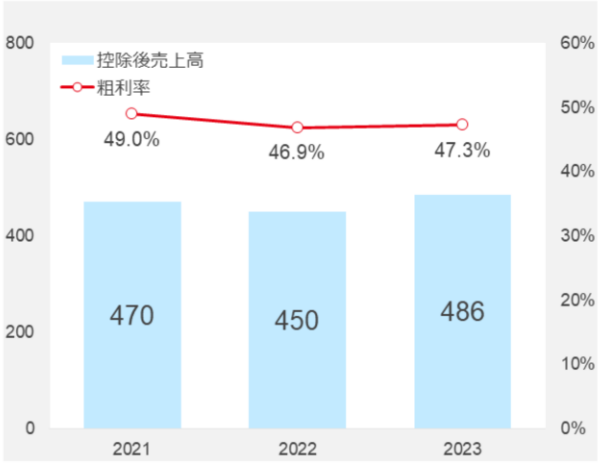
何が収益性を押し下げているのかを分析するにあたり、当社の管理会計ベースでお話しをいたします。
こちらは管理会計ベースでの売上高と粗利率を2021年から2023年の3ヵ年お示ししたものです。
管理会計では、国内虫ケア、国内日用品、海外、総合環境衛生、その他の5つに区分します。
国内虫ケアについてはご承知のとおり天候に左右される部分がありますが、売上は緩やかな伸長傾向にあり、また高い収益性で安定しています。こちらは当社のコア収益源です。
国内日用品については、厳しい環境下にあります。後ほど詳しく説明しますが、市場の減速や価格転嫁の難しさを背景に収益性が低下しています。
海外については、国ごとに良し悪しはありますが、売上成長を実現しています。
総合環境衛生については、安定成長を続けています。

国内：虫ケア用品　収益状況

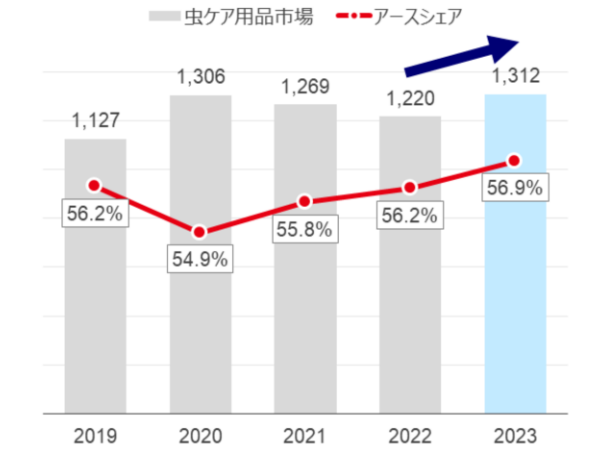
（単位：億円）

- 原材料価格高騰の影響を受ける中、国内トップメーカーとして価格転嫁を実施、自社の収益性低下をとどめるとともに、市場規模の拡大に貢献、当社シェアも上昇
- 返品削減について、返品率が21年6.5%→23年6.2%と改善、更なる改善余地あり
- 当社の収益の核は揺らいでいない

国内：虫ケア用品　控除後売上高・粗利率*



国内虫ケア用品　市場規模・当社シェア推移



*当社管理会計ベース、内部相殺取引などの連結調整は含まない

© Earth Corporation　All Rights Reserved.

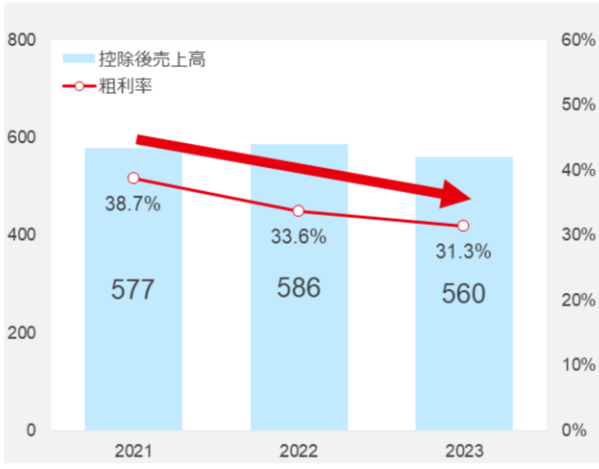
個別に見ていきますと、国内虫ケアについては、
ここ2年原材料価格高騰の影響を受けております。
その中で国内トップメーカーとして価格改定施策を実施し、収益性低下を食い止めるとともに
右のグラフをご覧のように、市場規模の拡大にも貢献、結果として当社市場シェアも高まりました。
返品削減については、返品率は改善していますが、さらに改善の余地があると見ています。これらを含めまして、当社の収益の核は揺らいでいないことがお分かりいただけるかと思います。

国内：日用品　収益状況

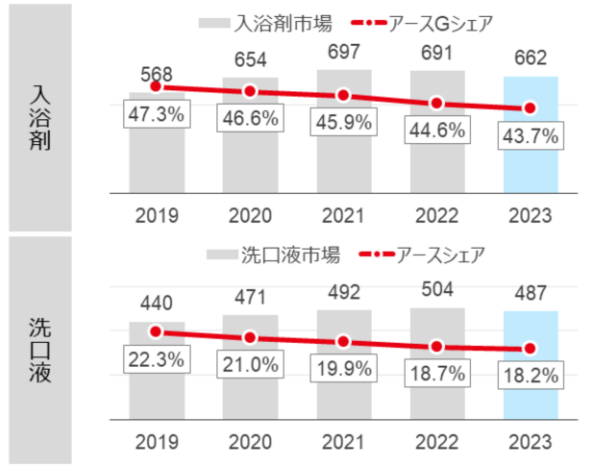
（単位：億円）

- 主力の入浴剤・洗口液市場では競合の参入や需要の減少に伴い競争は激化。
- 市場シェアが下落する中で価格転嫁を試みるが、十分な成果を出すことが出来なかった。

国内：日用品　控除後売上高・粗利率*



主要カテゴリ 市場シェア状況



© Earth Corporation　All Rights Reserved.

*当社管理会計ベース、内部相殺取引などの連結調整は含まない

一方、国内日用品については、特にこの2年が厳しい状況でした。
20年のコロナ以来、巣ごもり需要の恩恵を受けておりましたが、5類への移行に伴い巣ごもり需要が剥落し、競争が激化する環境下となっています。
その中で、主力カテゴリに位置付けている入浴剤や洗口液では、毎年シェアを下げる傾向となっており、この状況で原材料価格高騰の影響を受けたことが厳しさの根底にあります。
虫ケア用品とは異なり、多数の競合がおり、かつ市場でのポジション争いが激しい中、価格改定の成果を十分に出すには至らず、原価高騰による収益低下に歯止めをかけることができませんでした。

国内：日用品　展開カテゴリの多角化

- コロナ禍を背景とした需要の増加を見込み、除菌・介護・住居用洗剤など新規カテゴリへの進出を推進するも、急激な市況変化によって収益性が低下
- 多角化により分散したマーケティング資源の選択と集中、注力カテゴリにおけるブランド力強化に課題

新規展開カテゴリにおけるローンチ商品（一例）

除菌関連

介護関連

住居用洗剤

© Earth Corporation All Rights Reserved.

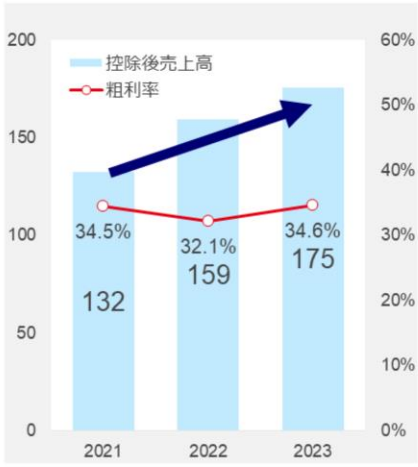
コロナ禍は新たな市場を創出、また拡大しました。
例えば除菌などはその最たるものですが、それ以外にもコロナを背景とした需要の増加を見込み、除菌・介護・住居用洗剤など、新規カテゴリへの進出を図りました。
これらの中には、一番右に掲載しているバブルーンのようにSNSで話題になり、売上も稼げているような成功事例もありますが、多くは市況の変化の影響を受け、収益性が低下しています。
また、これらに投じる資源を確保するため、全体の資源配分が薄まったことも反省点です。
日用品に関して言えば、マーケティング資源の選択と集中、また注力カテゴリにおけるブランド強化、いわゆるファンづくりに課題があります。

海外　収益状況

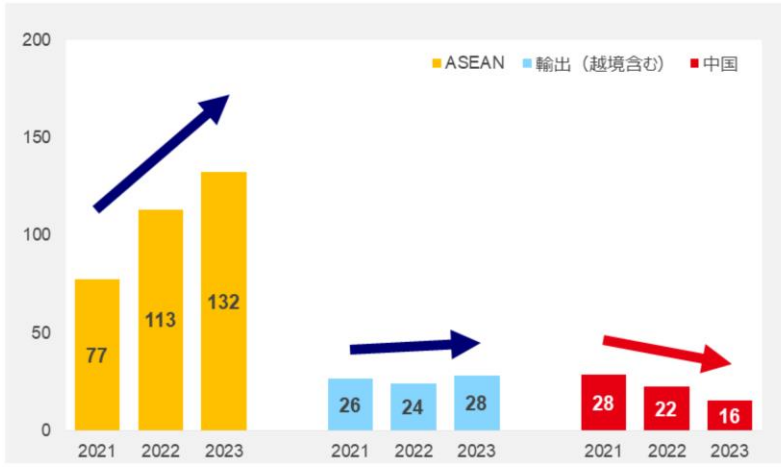
（単位：億円）

- ASEANでは、タイ、ベトナムで着実に売上伸長、マレーシア・フィリピンは展開拡張フェーズ
- 輸出ビジネスは、中東・アメリカ向け中心に好調。一方で、越境ECは中国向けのビジネスが悪化
- 中国は外部環境変化の影響もあり、売上が減少

海外　控除後売上高・粗利率*



海外　区分別売上高*



© Earth Corporation　All Rights Reserved.

*当社管理会計ベース、内部相殺取引などの連結調整は含まない

海外については、先ほどのとおり、トータルでは売上成長しているものの良し悪しある状況です。
ASEANではタイ・ベトナムで着実に売上を伸ばしている一方、新規展開エリアであるフィリピンやマレーシアについてはまだ展開を拡張するフェーズとなっています。
輸出ビジネスについては、中東やアメリカ向けに好調を持続しており、規模の拡大も見込めます。一方、越境ECについては中国向けのビジネスがやや低調です。
中国については、ご承知の部分もあるとおり、外部環境変化の影響を受けて売り上げが減少しています。

海外　事業の状況

EARTH Act For Life

ASEAN中核エリア（タイ・ベトナム）

タイ
- 虫ケア用品、エアケア、洗口液に注力
- 虫ケア用品では市場シェアNo.2（23年16.8%）を獲得、25年にタイ国内シェアNo.1獲得を目指す
- デング熱予防活動の展開により「ARS」ブランドの価値向上を図る

ベトナム
- 主力の住居用洗剤は堅調に推移
- 虫ケア用品では、アースノーマット、エアゾールを強化SKUとして配荷軒数を増加
- エアケア・洗口液も配荷軒数増加を達成

ASEAN展開拡張エリア（マレーシア・フィリピン）

マレーシア
- 2019年に設立。直後にコロナ禍での行動制限により業績は当初想定を下回る推移
- 販路の再構築に向け代理店との契約見直しを実施
- 主力アカウントへの定番導入の強化と新規チャネルの開拓を推進

フィリピン
- 2022年のM&A実施により展開スタート
- 既存チャネルと商品を軸に、虫ケア用品を投入
- 新規チャネル開拓を推進

輸出

中東
- サウジアラビア中心に展開
- 効力を高めたアースノーマットを投入し、実績伸長

台湾
- 虫ケア用品中心に新規商品を投入が奏功

北米
- ゴキブリ商材を軸に展開拡大

中国

現地
- 市場減速に伴い大幅に業績が低下
- ECチャネルへの展開に注力するも、23年に入り流通在庫過多を要因に、出荷低迷

越境
- 外部環境変化に伴い、ライブコマースが低迷するなど苦戦

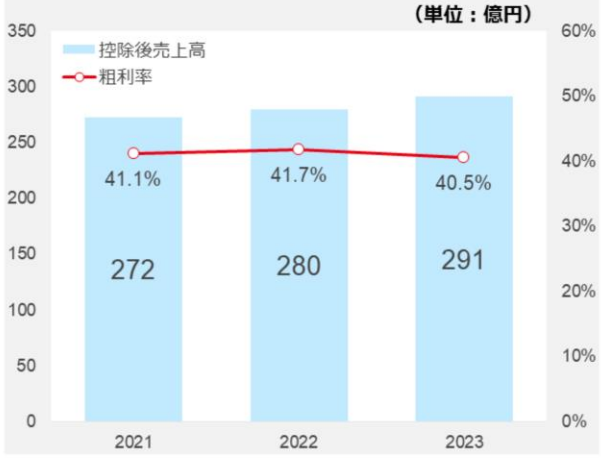
© Earth Corporation All Rights Reserved.

海外の国・エリア別の事業の状況について少し分解します。
タイでは、虫ケア用品、エアケア、洗口液に注力しており、虫ケア用品については現在シェアNo.2に位置し、2025年にタイ国内での市場シェアNo.1獲得を目指しています。現在、MTやTTにおいては定番採用の強化・徹底、CVSやパパママストアについてはフォーカスSKUを定め、配荷を促進しております。また、デング熱の予防活動を展開しており、これによる「ARS」ブランドの価値向上を図っています。
ベトナムでは、主力である住居用洗剤が好調に推移しているほか、虫ケア用品、エアケア、洗口液とも配荷件数の拡大が実現しています。
マレーシアは2019年に現地法人を設立後、コロナの兼ね合いで想定していた事業活動ができませんでしたが、現在、販路再構築に向けて代理店との契約見直しを実施しています。当面は、主力アカウントへの定番導入と新規チャネル開拓がメインになります。
フィリピンについては、2022年のM&Aにより展開をスタートしました。現状は、既存のチャネルと商品をテコに、虫ケア用品の投入を進めています。
輸出について、主要エリアを中東、台湾、北米と定めています。中東ではサウジアラビアに効力を高めたノーマットを投入し、実績が伸長しています。台湾では、虫ケア用品中心に新製品投入が奏功しています。北米ではゴキブリ商材の展開拡大を進めています。
中国については、市場の減速の影響を受け、厳しい状況です。越境についてもライブコマースが低迷している中で苦戦を強いられています。

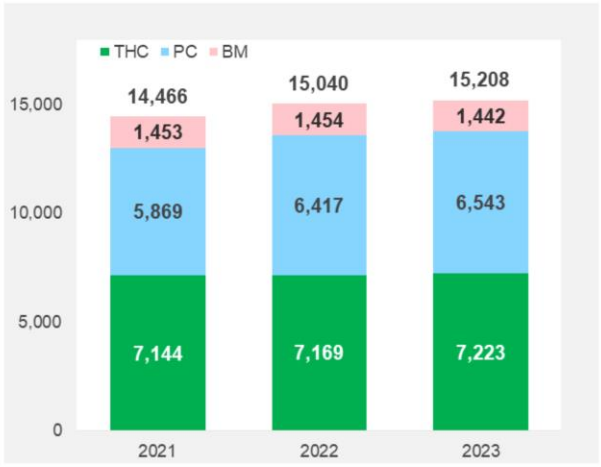
総合環境衛生　収益状況

- 需要の増加に伴い契約件数が年々増加、収益を安定的に稼ぎ出す基盤が構築されている
- 中国・タイに加えベトナムに進出するも、グローバル展開に伸びしろを有する

総合環境衛生　控除後売上高・粗利率*



総合環境衛生　年間契約件数推移



© Earth Corporation All Rights Reserved.

*当社管理会計ベース

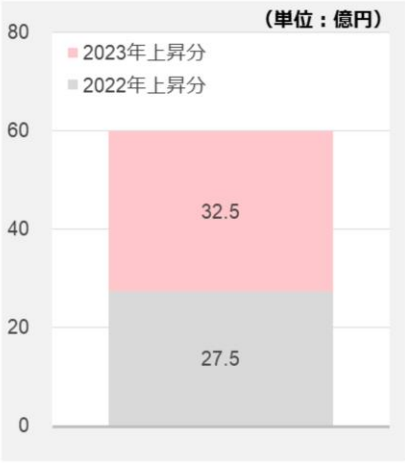
17

総合環境衛生については、安定収益を稼ぎ出せるストック型の事業として、当社の収益ポートフォリオの中でも重視しています。
年間契約がベースにあり、この件数は年々増加を続けており、収益基盤が充実しています。
現在の主力ビジネスは、食品関連工場などを中心とした異物混入・汚染防止のためのコンサルティングサービスでございます。もちろんこちらのサービスには強い需要があり、今後も成長を期待しておりますが、さらに新規領域に展開するための準備を続けています。

外部環境変化の影響

- 原材料、包材・資材、加工費の高騰など、2年間で60億円のコストアップ（純額）影響あり
- 2023年には価格改定施策として計30億円の利益貢献を見込み、虫ケア用品は成果を上げたが、日用品での成果に乏しく、計21億円の利益貢献にとどまった

原材料等の価格高騰の影響



価格転嫁効果

© Earth Corporation All Rights Reserved.

ここまで、管理会計の区分に沿って説明してまいりましたが、特に国内虫ケア、日用品にとって大きな影響を及ぼしたのがこちらです。
原材料価格高騰については、2022年からの2年間で約60億円の影響を受けました。
原材料や包材、資材にとどまらず、外注加工費なども幅広く影響を受けたことで、金額規模が拡大し、当社の業績に大きな影響を与えております。また、当社のビジネスは季節性があり、備蓄生産を行うことから、原材料価格高騰の影響にタイムラグが生じます。現状、市況は少し落ち着いている印象ですが、当社の場合はまだ24年にも影響が残ります。これを打ち返していくために、価格改定施策に取り組んだわけですが、先ほどからの説明のとおり、利益インパクトとしては21億円に留まり、まだ全体影響額の3分の1程度を打ち返したにすぎません。価格改定については、後ほどありますが、今期も虫ケア用品を中心に実施します。日用品についても当然検討しており、シェア奪還やブランド力との強化との兼ね合いはありますが、なるべく早期に次の手を打てるよう進めております。

中計期間中に実施した投資案件

- 2020年にエクイティにより125億円の資金調達を実施
- 本・中計期間ではITインフラの刷新や生産設備増強などの設備投資を積極化
- 『BARTH』ブランドの事業譲受、フィリピン地場企業の買収などM&A投資にも取り組んだ

エクイティ施策と投資案件

2020年
エクイティファイナンス
125億円

当初想定使途	実際の使途	投資金額
• アジア収益基盤拡大に向けた投資	• **『BARTH』事業譲受：35億円** • **『EHPPI』　買収：20億円**	**55億円**
• ESG・イノベーション投資	• **MA-T関連投資** 新規事業探索としての先行投資	**40億円**
• ICTインフラ投資 • DX投資	• **基幹システム刷新** 需給計画の精度向上による 収益改善に貢献するシステム構築	**30億円**
• 新規設備投資	• **入浴剤『温泡』の生産設備増強** 生産効率の向上	**25億円**

© Earth Corporation All Rights Reserved.

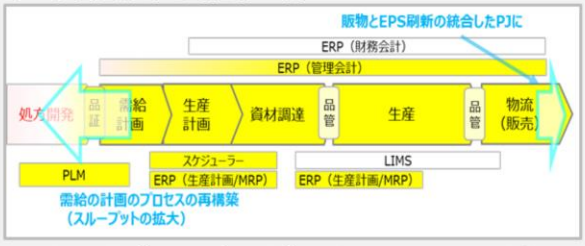
こちらは投資案件の振り返りです。
2020年にエクイティファイナンスにより125億円超の資金調達を実施し、調達当初、アジア収益基盤拡大に向けた投資、ESG・イノベーション投資、インフラ・DX投資、新規設備投資を中心とした用途を想定しておりました。この3ヵ年では実際に、BARTHの事業譲受やフィリピンローカル企業の買収、MA-T関連投資、基幹システムの刷新、入浴剤『温泡』の生産設備増強などを実施し、それぞれの投資金額もお示しのとおりでございます。

システム投資・管理会計の強化

- 基幹システムの構築が完了。生産から販売まで一気通貫し業務とデータを整える。
- 固変分解により収益構造を把握し予実管理を精緻化。
  カテゴリ別・事業部別収益の可視化により事業ポートフォリオの再編へ。

基幹システムの刷新

■ プロジェクト 全体イメージ



エンジニアリングチェーンからサプライチェーンまでのシステムを大幅刷新し、デジタル化を推進。
生産性の向上（スループット拡大）を目指す。

アースの管理会計：科目体系

管理会計において、独自の**“営業限界利益”**を定義
月次ベースでタイムリーにレポートする仕組みを構築。

© Earth Corporation All Rights Reserved.

どのように成果を刈り取るか、一例としてシステム投資について触れたいと思います。
基幹システムの刷新により、SCM回りの効率化に向けた仕組み構築が完了しました。このシステムは生産から販売までを一気通貫で管理し、業務とデータの流れを整えるもので、管理会計の進化によるカテゴリ別・事業部別収益の可視化と連動して、予実管理を精緻化するものです。これをベースにして事業ポートフォリオの再編を行うことで、成果の刈り取りを進めてまいります。

振り返り　まとめ

■ 海外エリアにおける事業拡大や収益改善に着手したものの、
項目ごとの取り組み成果にばらつきがあり、筋肉質な経営体質への転換は道半ばの状況

1　海外事業は拡大傾向にあるが、国別の事業ステージごとに成長課題が残る

- ASEANの地域や輸出事業では売上成長を遂げることができたが、外部環境変化の影響を受けて、中国では売上成長・シェア拡大を実現できなかった

2　虫ケア用品は変わらず安定収益創出。日用品は価格転嫁しきれず収益悪化。第二の収益の柱育成のためブランド強化に課題。

- 虫ケア用品は、価格転嫁により原価高騰の影響を抑えるたが、返品削減に課題を残す。
- 規模拡大に向けて除菌・介護・住居用洗剤等カテゴリの多角化を推進。一方でブランド投資が分散し主力の入浴剤・洗口液への資源配分が不十分となり市場シェア低下の一因となる。

3　システム投資や管理会計の導入を推進、今後の抜本的改革に向けた基盤を作った

- 生産から販売までのデータを一元管理。デジタル化により業務フローを見直しスループット拡大へ。
- 管理会計を構築。タイムリーに事業とカテゴリの収益の把握が可能に。ポートフォリオ再編へ。

© Earth Corporation　All Rights Reserved.

振り返りのまとめです。
冒頭申し上げたとおり、前・中計期間ではできたこと、やりきれなかったことが混在しました。
海外については、規模は拡大していますが、国ごとに見ると成長に向けた課題がある状況です。
ASEANや輸出事業では売上成長を果たしましたが、中国では外部環境変化の影響もあり、売上・シェアの拡大を実現できませんでした。
国内において、虫ケア用品は収益の核として強さを維持し、収益源として揺らいでいないことはお示ししたとおりですが、反面、返品削減には課題を残しています。また、日用品については、価格転嫁をしきれずに収益が悪化しました。規模拡大に向けて、カテゴリの多角化を推進した一方で、ブランド投資が分散し、主力の入浴剤・洗口液への資源配分が不十分となり、市場シェア低下の一因となりました。
ガバナンスの観点からは、システム投資や管理会計の導入を推進し、改革に向けた基盤を作りました。整備が完了したモノサシ・インフラを活用し、タイムリーに事業とカテゴリの収益把握が可能となり、これをもとにポートフォリオの再編へつなげてまいります。
これら課題の解決が、新・中期経営計画の根幹となってまいります。内容の詳細につきましては、次から、経営戦略部の郷司より説明いたします。

アース製薬

新・中期経営計画（2024－2026）

執行役員
グループ経営統括本部　経営戦略部部長　郷司 功

経営戦略部の郷司より、今年度よりスタートいたしました、「新・中期経営計画」について、ご説明いたします。

課題認識を受け、新・中計で目指すもの

収益構造を整備しつつ、アジア・国内日用品の成長へ投資

1	海外事業は拡大傾向にあるが、国別の事業ステージごとに成長課題が残る	**成長ポテンシャルが高い海外事業において、さらに成長スピードを上げることを目指す**
2	虫ケア用品は変わらず安定収益創出 日用品は価格転嫁しきれず収益悪化 第二の収益の柱育成のためブランド強化に課題。	**日用品を第二の収益の柱を育てつつ、ブランドを強化する**
3	システム投資や管理会計の導入を推進、今後の抜本的改革に向けた基盤を作った	**グループ全体のガバナンスを強化し、シナジー創出に向けた再編を目指す**

© Earth Corporation All Rights Reserved.

前中計の振り返りがございましたが、利益未達に終わりました反省を踏まえて、まずはしっかりと掲げた利益を必ず達成するという覚悟を持った中計期間としていきたいと考えております。そんな中、まずは収益構造をしっかりと整備するという覚悟の中で、基本的には、アジア、国内の日用品に対して、積極的な投資を進め、成長を続けていきたいと考えております。
1点目の海外についてです。海外事業自体は、 ASEAN、輸出、越境ECなど、それぞれの領域において、成長ステージは異なりますが、国内以上に成長ポテンシャルが大きい海外事業において、さらに成長スピードを上げていこうという戦略を掲げています。
2点目の国内についてです。国内、海外共に虫ケア用品事業は、安定して収益を拡大しています。一方で、日用品は、積極的にカテゴリーの拡張にチャレンジしましたが、カテゴリーによって成否が分かれました。また、多くのカテゴリーに投資した結果、一部のカテゴリーへの投資配分が不十分となりました。こうしたことから、日用品を第2の収益の柱として育てていくべく、ブランドを強化する施策を進めていきたいと考えております。
3点目について、前中計においては、システム投資など、管理会計の制度を抜本的に見直しを行いました。これにより、アースグループの基幹業務の整流化、スリム化、標準化が進みまして、これらをベースにしながら、今後の抜本的改革につなげてく基盤ができたと考えています。これらを踏まえて、2024年度はグループ全体のガバナンスを強化して、シナジー創出に向けた再編を目指すことを掲げております。

新・中期経営計画のコンセプト

個別最適からグループ全体最適へ、準備の3年間

収益強化に向けた
構造改革を実行

国内は収益駆動
海外は売上駆動

シナジー創出
グループ再編
ガバナンス強化

2025年 設立100周年を境に、新たなアースグループへと生まれ変わる

© Earth Corporation All Rights Reserved.

これをベースに、今回の「新・中期経営計画」のコンセプトを3つ掲げています。
まずは、この3年間をグループ全体最適の準備期間と位置付けた上で、1つ目が「収益強化に向けた構造改革を実行」、2つ目が「国内は利益、収益駆動型。海外は、トップラインをしっかり伸ばしていきながら成長していく、売上駆動型」。3つ目が「グループの真のシナジーを創出して、キャッシュフローを拡大するためのグループ再編を実施」していきたいと考えています。
アースグループは、2025年には設立100周年を迎えますので、この設立100周年を機に、新たなアースグループへと生まれ変わる準備の3年間と位置付けています。

新・中期経営計画の位置づけ

アースグループの体制づくりの3年間へ

中期経営計画（2021～2023）重点方針

モノサシ・インフラの刷新

- アジア収益基盤の拡大
- ESG・オープンイノベーション
- コストシナジーの創出

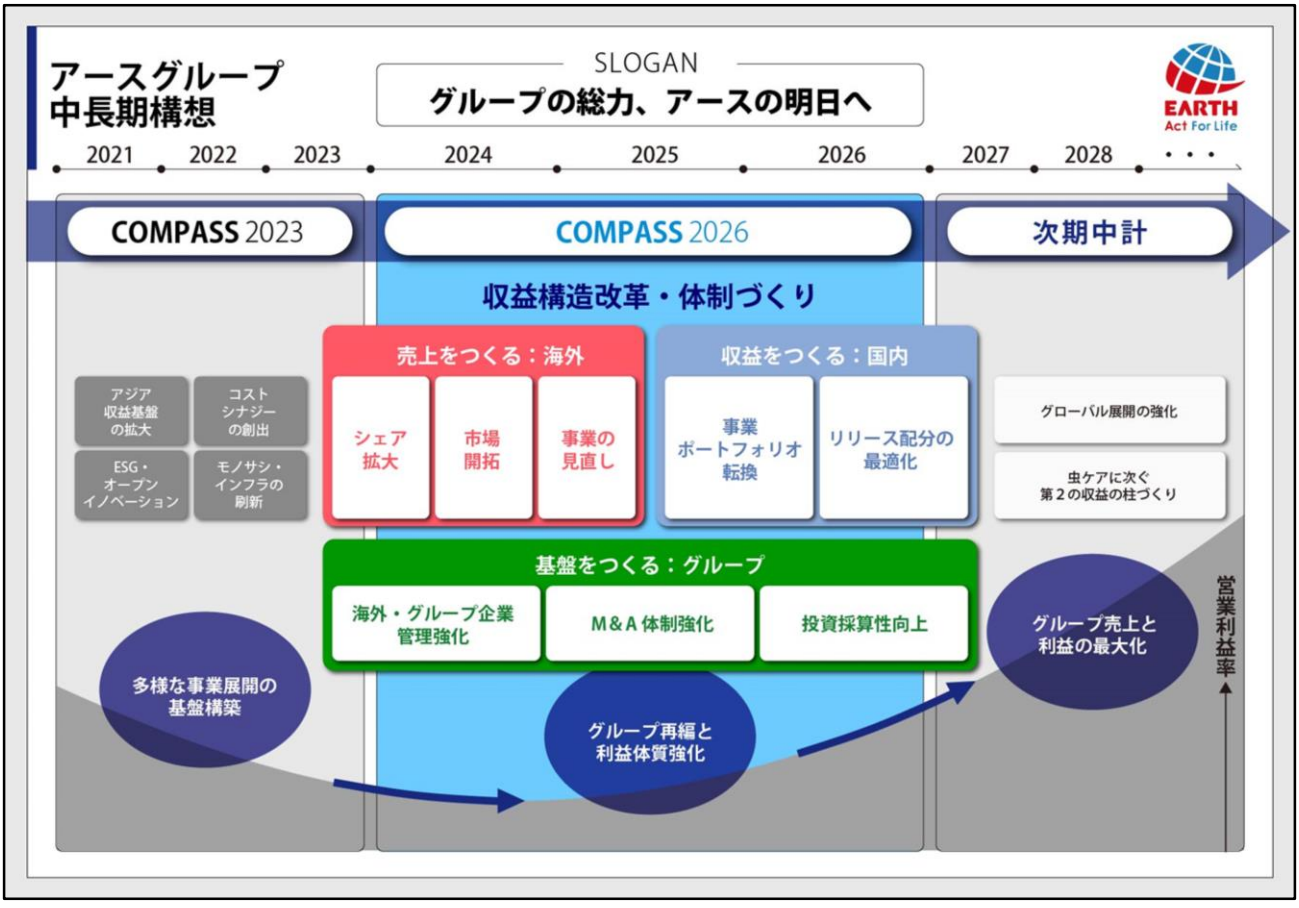
中期経営計画（2024～2026）重点方針

- 収益構造改革
- 海外の売上拡大
- グループ再編・ガバナンス強化

© Earth Corporation All Rights Reserved.

「新・中計」の大きな重点方針についてです。
左側が前中計での重点方針でした。「モノサシ・インフラの刷新」を中心に、「アジア収益基盤の拡大」、「ESG・オープンイノベーション」、「コストシナジーの創出」を掲げていました。
今中計においては、大きく3つの方針となります。1つ目が、何よりも収益構造改革。2つ目、海外の売上拡大。3つ目、グループ再編。この3つを、100周年を機に新たなアースグループへ成長していく体制づくりの3年間でやり遂げたいと考えています。

中計のスローガンです。
「Act For SMILE 2023」から「COMPASS 2026」へ進化いたします。スローガンとして、「グループの総力、アースの明日へ」というメッセージを掲げて、国内外含めたアースグループ全体で総力を挙げて取り組み、新しいアースグループの姿を皆さまに示ししていきたいと考えています。



こちらはアースグループの中長期構想の一枚絵です。
一番上にスローガンを掲げ、左側が前中計の「COMPASS 2023」となります。真ん中が今回の「新・中計」の骨格を示しています。まずは赤い部分の海外の売上拡大についてです。売上をつくる海外においては、東南アジアでのシェアを拡大していく。あるいは、新規の参入国を拡大していく。あるいは、市場が低迷している国などは、事業の見直しも行ってまいります。
一方、青色の国内においては、しっかりと収益基盤を作り上げ直していきます。国内の虫ケア用品を中心としながらも、事業ポートフォリオをしっかりと転換し、より収益性の高い事業・カテゴリーへの投資を強めていきます。そのためのリソース配分の最適化を実施していきます。それらを支えるグループ全体の基盤（緑色）として、国内・海外含めて、再編も含めながら、グループの管理を強化していくとともに、オーガニックグロースのみならず、M＆Aの積極的な活用も考えています。さらに、投資採算性についても、厳しくモニタリングしていく体制の中で、しっかりと向上させていきたいと考えています。
そして本スライドの一番下の濃いグレーの部分に注目ください。これは営業利益率の推移をイメージで示しています。本中計期間の一時的な構造改革費用の取り込みがあり、真ん中あたりが一番沈んでいます。しかし、26年以降に向けて、右肩上がりの角度にするために収益構造を整えていく覚悟の3年間として捉えていただきたいと思います。

重点方針①収益構造改革

虫ケア用品に次ぐ第二の収益の柱を育成

- **ブランド、SKUの選択と集中**
  - 拡大した日用品カテゴリに対して、将来性と収益性の両軸から選択と集中を実施
  - カテゴリの選択と集中により管理品番を削減（SKU30%削減を目指す）
- **入浴剤・口腔衛生への積極投資**
  - マーケティング投資の配分を見直し、ブランド力・WTP（willingness to pay）の強化を推進
  - お客様の好意度を高め、ブランドとしての想起率を高めるためのKPIを再定義しモニタリングを実施
- **ブランド価値向上による販売単価の上昇を早期に実現する**
  - 顧客起点でのマーケティングコミュニケーションの強化
  - ターゲットに届くメッセージ開発とコンテンツ制作により、顧客のマインドシェアを高める

© Earth Corporation All Rights Reserved.

3つの重点方針についてご説明します。
一点目の収益構造改革についてです。虫ケア用品が収益の基盤・土台としながらも、日用品においてより収益を稼ぎ出すカテゴリーを増やしていきます。そのためにはまず、前中計で拡張したブランド、SKUの選択と集中を行っていきます。日用品部門では、積極的に参入したカテゴリーもありましたが、競争が厳しいカテゴリーや新たな勝ち筋が見えたカテゴリーと、状況は様々でした。これらの中で、しっかりと戦略カテゴリーを決めて、選択と集中を行っていくのと併せて、SKUの削減を断行し、スリム化を進めていきます。
二点目は入浴剤・口腔衛生への積極投資についてです。足元、入浴剤・口腔衛生（オーラル）の業績が厳しい状況です。当社の商品、ブランドの棄損はないと思っていますが、ブランド力をさらに高めていくための投資配分を高め、お客さまに愛されるブランドとなっていくようなコミュニケーションを積極的に仕掛けていきたいと思います。もちろん、商品力を磨いていくことには変わりはございません。これらの活動を通して、一番下に記載のとおり、ブランド価値を高めながら、できるだけ早期に、価格改定を実施していきたいと考えています。単なる価格改定ではなく、ブランド価値に見合った販売価格でお客さまにお届けできるブランドに育成していきたいと考えています。

重点方針①収益構造改革

モノサシ・インフラの活用と成果の刈り取り

- **原価率の低減**
  - 環境負荷低減を目指し、虫ケア用品の返品をゼロとする方針　廃棄ロスの削減へ
  - グループ間、グローバル間のソーシング強化によるコストダウンの実現
- **製販連携強化**
  - S&OPの推進・需給調整機能の強化により最適な生産計画の自動立案、欠品の極小化、在庫の最適化を実現しキャッシュフローを改善する
  - 物流オペレーションの抜本的見直しによる固定費の削減及びCO2の削減
- **マーケティング費用の最適化**
  - ブランド強化と返品ゼロ化に向けた広告費・販促費の配分見直しによるマーケティングポートフォリオの最適化

© Earth Corporation All Rights Reserved.

収益構造改革について、もう1点あります。
前中計で実現しました管理会計の更新、基幹システム、業務の刷新です。これらを踏まえて、様々なコストを絞り込む活動を展開していきます。
まず、虫ケア用品の返品率の削減です。これはまだ、改善の余地があると考えています。既に返品ゼロに向けた方針を掲げ、あるいは、廃棄ロスの削減に向けた積極的な取り組みを進めてまいります。
また、グループ間、グローバル間での調達機能をさらに強化することで、原価のさらなる低減に向けて、コストダウンを強力に推進していく体制を築いてまいります。
二点目は、主に前中計で実現した、サプライチェーンシステムと業務の見直しをベースにしながら、既に前中計から成果が出始めている需給調整機能の強化によって、最適な生産計画の自動立案をベースにして、欠品の極小化による機会損失を低減します。それから、在庫の最適化、極小化による営業キャッシュフローの改善を実現していきたいと考えています。また、物流オペレーション全体の抜本的な見直しを行うことで、固定費自体の引き下げ、あるいは、変動費の引き下げ、および、CO_2の削減を同時に実現する施策を検討していきます。
三点目です。先にも述べましたが、返品ゼロについては、アース製薬だけでできるものではございません。お客さまやお取引さまのご協力がなければ、実現できません。そのため、業界を挙げて、お客さまとも連携しながら、取り組んでいくためのマーケティング費用の最適化も必要だと考えていますす。当社の広告費・販促費の配分の見直しも含め、返品ゼロ化に向けた様々な活動を通じて、実現していきたいと考えています。

重点方針②海外の売上拡大

各エリアごとの戦略と連動した成長基盤の整備

- **エリア毎の戦略強化**
  - 成長期待：タイ・ベトナムは市場シェア拡大推進、輸出は北米や中東へのエリア拡大
  - 新規展開：マレーシア、フィリピンは販路の拡大と事業基盤の構築を推進
  - 戦略検討：市場低迷が続く中国は、収益を軸とした事業戦略の見直しへ
- **海外サプライチェーンの強化**
  - 各エリアの中長期計画と連動した全体最適の視点でのサプライチェーン体制の整備
  - M&Aを含めた生産体制の構築
- **グローバルシフトに向けた人財強化**
  - グローバル人財の育成と採用を積極推進
  - アースグループの人的資本マテリアリティの1丁目1番地

© Earth Corporation All Rights Reserved.

二点目の海外の売上の拡大についてです。
成長ポテンシャルの大きい海外については、利益も伴いながら、よりトップラインを強く引っ張っていくということを意識して、取り組みを進めていきます。特に、タイでは、2025年のシェアNo1獲得を見据えながら、積極的な拡大を進めています。ベトナムでも、堅調に市場シェアの拡大が進んでいます。また、輸出事業においては、北米、サウジアラビアを中心とした中東、台湾といったエリアへの輸出を積極的に拡大していきます。
新規の展開国については、既に前中計期間中にマレーシア、フィリピンで新規に現地法人を設立し、推進しています。事業基盤は固まりつつありますので、ここから、更に成長スピードを上げていく展開を考えています。加えて、戦略検討も重要で、市場低迷の中、苦しんでる中国マーケットにおいては、収益基盤をベースにしながら、事業戦略の見直しを進めていきます。
海外の売上拡大に伴い、生産供給能力の拡大が求められます。これらについては、グループ間、グローバル間のサプライリソースをしっかりと活用しながら、全社最適でのサプライチェーン体制の構築を進めていきます。場合によっては、Ｍ＆Ａも視野に入れた生産体制の構築も検討します。また、海外の売上、事業拡大において欠かせない人財についても、グローバル人財の育成と採用を積極的に推進しており、今回開示しております、人的資本経営のマテリアリティの1丁目1番地として捉えています。

重点方針③グループ再編

全体最適の視点で組織を再編。シナジー創出へ。

- **グループ再編を実施**
  - 経営企画機能を集約し、変革を推進する「経営戦略本部」を設置
  - シナジー創出を目的とし、全社最適でグループ再編プロジェクトを立ち上げへ
- **M&A体制の強化**
  - M&Aのロング/ショートリストの再整備（海外・新規カテゴリ・ベンチャーなど）
  - デューデリジェンスの強化と適切なハードルレートの設定を行う
  - シナジーの早期創出にむけたPMI推進体制の強化

© Earth Corporation All Rights Reserved.

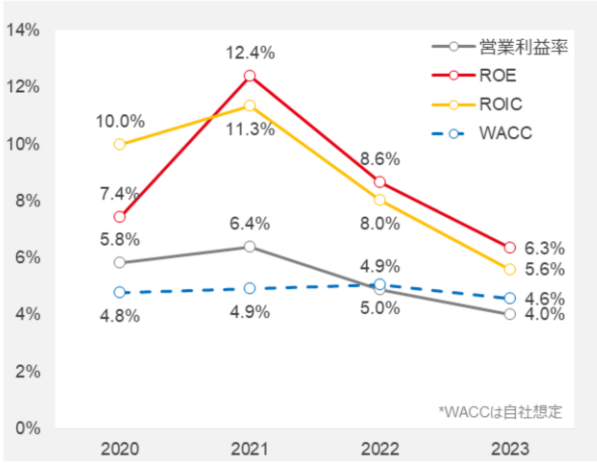
三点目はグループ再編です。
前中計期間やその前からもグループシナジーの創出は、経営の大きなテーマでした。しかし、先ほどの振り返りでもありました、道半ばで終わったという反省を踏まえて、真のシナジーを創出するためのグループ再編に取り組んでいきます。既に、社内ではグループ再編に向けたプロジェクトが立ち上がり、準備を進めている段階です。
また、Ｍ＆Ａについても、積極的に推進をしていきます。従来どおりですが、さらにＭ＆Ａを強化していくために、例えば、海外、新規参入カテゴリー、ベンチャー投資といった要素も含めて、ロング・ショートリストを再整備していきます。Ｍ＆Ａの推進体制を強化していくとともに、シナジー創出のための、PMIの推進体制を強化して、Ｍ＆Ａにもより積極的に取り組んでいく中計期間と考えております。

収益性・資本効率の状況

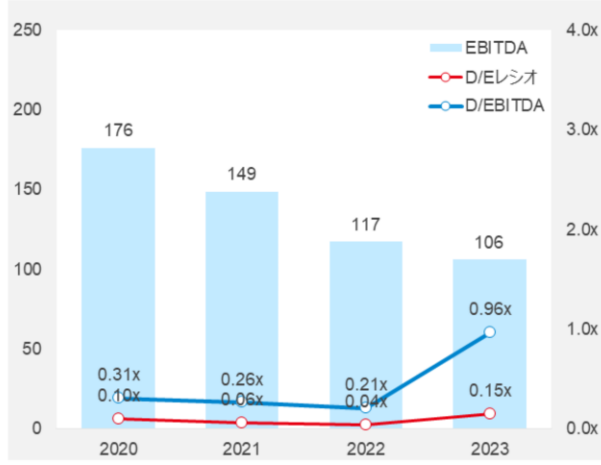
（単位：億円）

- 稼ぐ力、収益性の低下に伴いROE・ROICが低下する一方、
  2020年に実施したエクイティファイナンス以後、Debt比率が低く推移し、WACCは高水準の状況
- 最適資本構成・資本コストの観点からも、成長投資を実現する効率的なDebt活用が課題

収益性・資本効率



EBITDA・D/Eレシオ・Debt/EBITDA

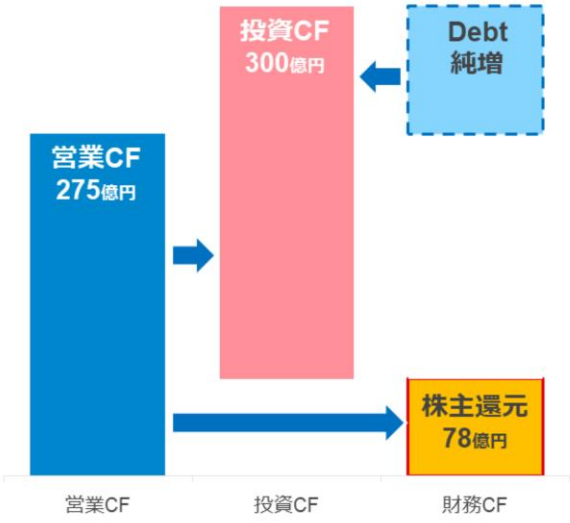


© Earth Corporation All Rights Reserved.

収益性・資本効率の状況についてです。
左側がROE、ROIC、WACCについて記載しています。21年をピークに収益性自体は低下傾向にあります。そのため、今回の中計期間の中で、この収益構造改革を断行していくというところです。一方、右側のブルーの折れ線のWACCについては、5%前後で推移しています。WACCについては、2020年のエクイティ実施以降、Debtの活用が少なくなっておりました。資本構成については、資本コストの観点からも、しっかりとDebtも活用した資金政策というのを行ってまいりたいと考えています。

Cashアロケーション（24-26累計イメージ）

- 収益構造改革の推進による収益性・在庫効率の向上をテコにCash創出力を高める
- 成長に向けた投資の原資としてDebt活用を想定、財務の健全性は担保
- 株主還元については安定配当を継続



【有利子負債】
- 必要に応じて機動的に調達
- D/Eレシオ：0.3～0.4倍とし、財務健全性を担保

【投資】：約300億円を計画
- 構造改革資金　：　50～60億円
- 設備・ITデジタル投資　：150億円（50億円/年）
- 人財投資資金　：　10億円
- M&A待機資金　：100億円

【株主還元方針】
- DOE4%を目安に安定配当を実施
- 自己株買いは機動的に検討

© Earth Corporation All Rights Reserved.

「新・中計」期間中、3カ年のCashアロケーションの累計イメージを示しています。
まず、ブルーの稼ぐ力を表す営業キャッシュフロー、約275億円に対して、仮に安定配当をベースとした場合の株主還元を示した例です。真ん中の赤い部分の投資キャッシュフロー、約300億円の投資をイメージしています。投資の原資としてはDebtも活用しながら、約300億の投資の内訳イメージを記載しています。確定金額ではないことはご理解ください。
構造改革費用が50～60億円程度、生産設備、IT・デジタル投資が年平均で50億円程度あり、3ヵ年で150億円程度を見込んでいます。そして、通常の人件費とは別に、グループ再編、グローバル化の推進、DXの推進に関連して新たな人財投資を予定してます。また、積極的なM&Aに向けた待機資金として100億円前後の資金準備を検討しています。

2026年定量目標

- 2026年時点では、構造改革の成果の一部刈り取りがスタートするものの、あくまで通過点
- 準備の3年間を経た2027年以降、飛躍的な成長を実現

		2023年実績	2026年計画	増減
収益力	連結売上高	1,583億円	1,700億円	＋117億円
	（海外売上高*） 売上比率	175億円 11.1%	250億円 14.7%	＋75億円 ＋3.6pt
	営業利益	63.7億円	70億円	＋6.3億円
	営業利益率	4.0%	4.1%	＋0.1pt
	当期純利益	41.0億円	43.0億円	＋2.0億円
資本効率	ROE	6.3%	7.2%	＋0.9pt
	ROIC	5.6%	5.4%	▲0.2pt
	WACC	4.6%	4.1%	▲0.5pt
財務健全性	D/Eレシオ	0.15x	0.3～0.4x	
株主還元	DOE	4.0%	4%台維持	

© Earth Corporation All Rights Reserved.

*当社管理会計ベース、内部相殺取引などの連結調整は含まない

2026年の定量目標についてです。
26年計画の連結売上は1,700億円で、23年比＋117億円。このうち、海外の売上を250億円として、目標を掲げています。23年ベースでは、全体の売上に対する海外比率11.1%でしたが、26年時点では14%強を想定しています。また、26年度の営業利益は70億円で、2023年を上回る数字となっており、営業利益率も2023年の実績を上回る4.1%を想定しています。この場合の当期純利益は43億円としています。
また、ROEは改善する一方、ROICが0.2ポイント低下する計画となっています。一方で、WACC自体は0.5ポイント引き下がっていく計画となっていまして、EVAスプレッドは0.3ポイント改善するという計画としています。なお、株主還元においては、従来どおり、DOEの4%台維持を政策として検討しています。

2024年 計画ハイライト

（単位：億円）

- 構造改革の推進に伴う一時的な費用の発生、人財投資の積極化に加え、注力カテゴリ（次の収益源を担う入浴剤・オーラルケア）への積極投資を実施
- 原材料価格高騰の影響もあり、今期は減益予想

	2024 計画	ポイント	2023 実績
売上高	1,650	管理会計上の5区分すべてで増収を計画 国内虫ケア用品では、今期も価格改定を実施	1,583
売上総利益	658.3	原材料価格高騰による原価影響額：11億円を想定 国内虫ケア用品、日用品の収益性に影響	636.2
販管費	628.3	構造改革関連費用として15億円を今期分として計上見込み 人財投資に＋16億円、ブランド育成投資に＋11億円を見込む	572.5
営業利益	30.0	構造改革の推進に伴い、一時的な減益となる	63.7
親会社株主帰属当期純利益	17.9	営業外収支は前年並みを想定 特別利益／損失に大きなものは想定していない	41.0
ROE	2.7%	収益性の一時的な低下によるもの	6.3%

© Earth Corporation All Rights Reserved.

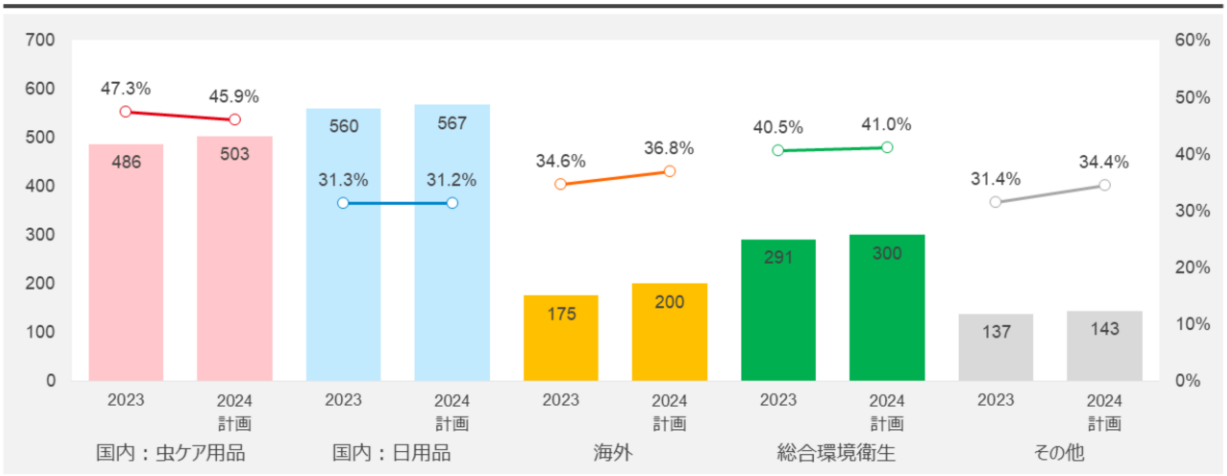
2024年の計画のハイライトです。
一番右が2023年度の実績、左が今期の計画となっています。売上は1,650億円、粗利が658億円、販管費628億円、営業利益30億という計画となっています。営業利益は前年比で約33億円のマイナスとなっています。また、当期純利益は約18億円で、2023年実績からマイナス23億円の減益計画とさせていただいています。減益計画としている最大の理由は、販管費のポイントの中に記載しています。まず、構造改革関連費用として15億円を計上しています。また、ブランド育成投資に11億円を見込んでいます。さらに、人財投資16億円は、通常の人件費の増額となります。
いずれにしても、この構造改革費用を中心に原価の高騰や市場の変動も予測しながら、一時的な費用の計上もあり、今回は減益計画となっています。26年以降の右肩上がりの成長をイメージしていただきながら、この中計期間、特に24年はかがんだ計画とさせていただいています。

管理会計ベース 売上高・粗利率（23vs24）

（単位：億円）

- 国内　虫ケア　：価格改定施策を引き続き実施、市場シェア拡大による売上成長を見込む
- 国内　日用品　：主力カテゴリにおけるシェア回復に伴う売上増を見込む
- 海外　：ASEAN、輸出を中心に売上成長を見込む
- 総合環境衛生　：安定成長を続ける

ポートフォリオ別売上高・粗利率



© Earth Corporation All Rights Reserved.

*当社管理会計ベース、内部相殺取引などの連結調整は含まない

管理会計ベースの数字を、23年、24年で、比較しています。
国内の虫ケア用品、国内の日用品はこちらに示している状況です。まず、国内の虫ケア用品は、2023年が史上最大の市場規模となりました。1,300億円を超えるマーケットサイズとなりました。そのマーケットの中で、さらにシェアを拡大していくためにトップラインを上げていきます。国内の日用品は、カテゴリーの選択と集中を行いながらも、しっかりとトップラインを伸ばし、収益もなんとか確保していく計画となってございます。海外、それから、総合環境衛生、その他は、順調に伸ばしていくという計画になっています。2024年は減益計画ですが、構造改革を断行し、収益力強化に向けた基盤をしっかり作っていく中期経営計画としていきたいと考えています。

アース製薬

将来ビジョン

代表取締役社長CEO　川端克宜

ここまで、2023年度の実績と取り組み、2026年度の定量目標、その具体的な内容、2024年度の計画ハイライトを説明してきました。この機会に、2026年、さらにはその先についてご説明したいと思います。

中計のスローガンです。
「COMPASS」という言葉は、アースグループが示す行動指針になりますので、新中期経営計画でも変えません。今回は「グループの総力、アースの明日へ」を掛け声に、グループシナジー、グループ再編を新中計の大きなテーマとしています。遅まきながら、いよいよやるべきタイミングが来た、待ったなしであると考え、取り組んでいきます。

COMPASS＝中計（行動指針を表す）

C : Customer first
（顧客第一）

O : Open communication
（コミュニケーション）

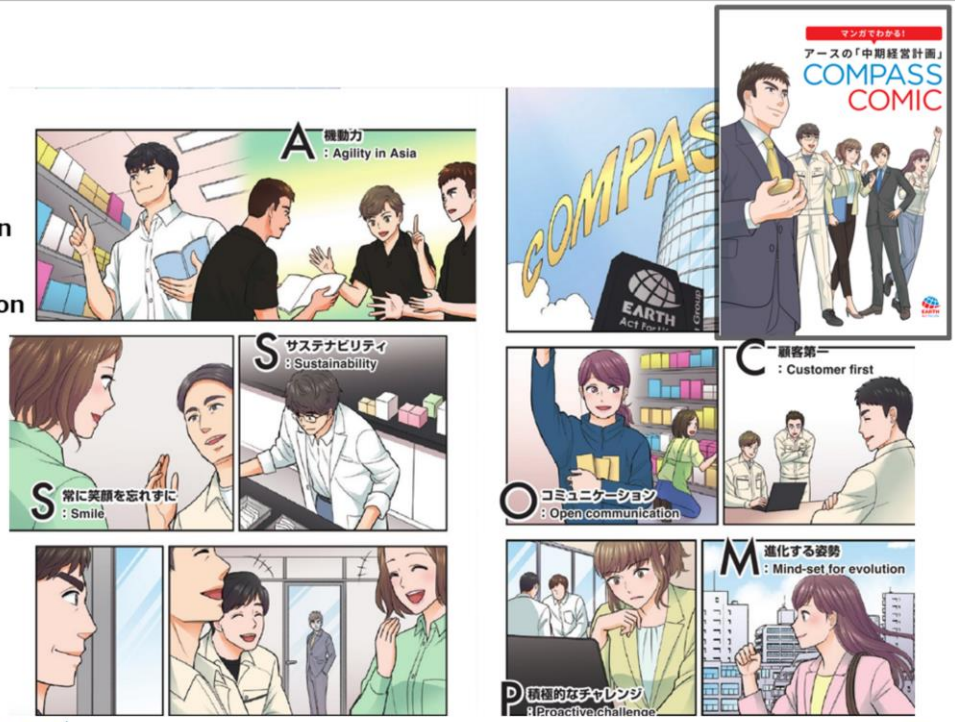
M : Mind-set for evolution
（進化する姿勢）

P : Proactive challenge
（積極的なチャレンジ）

A : Agility in Asia
（機動力）

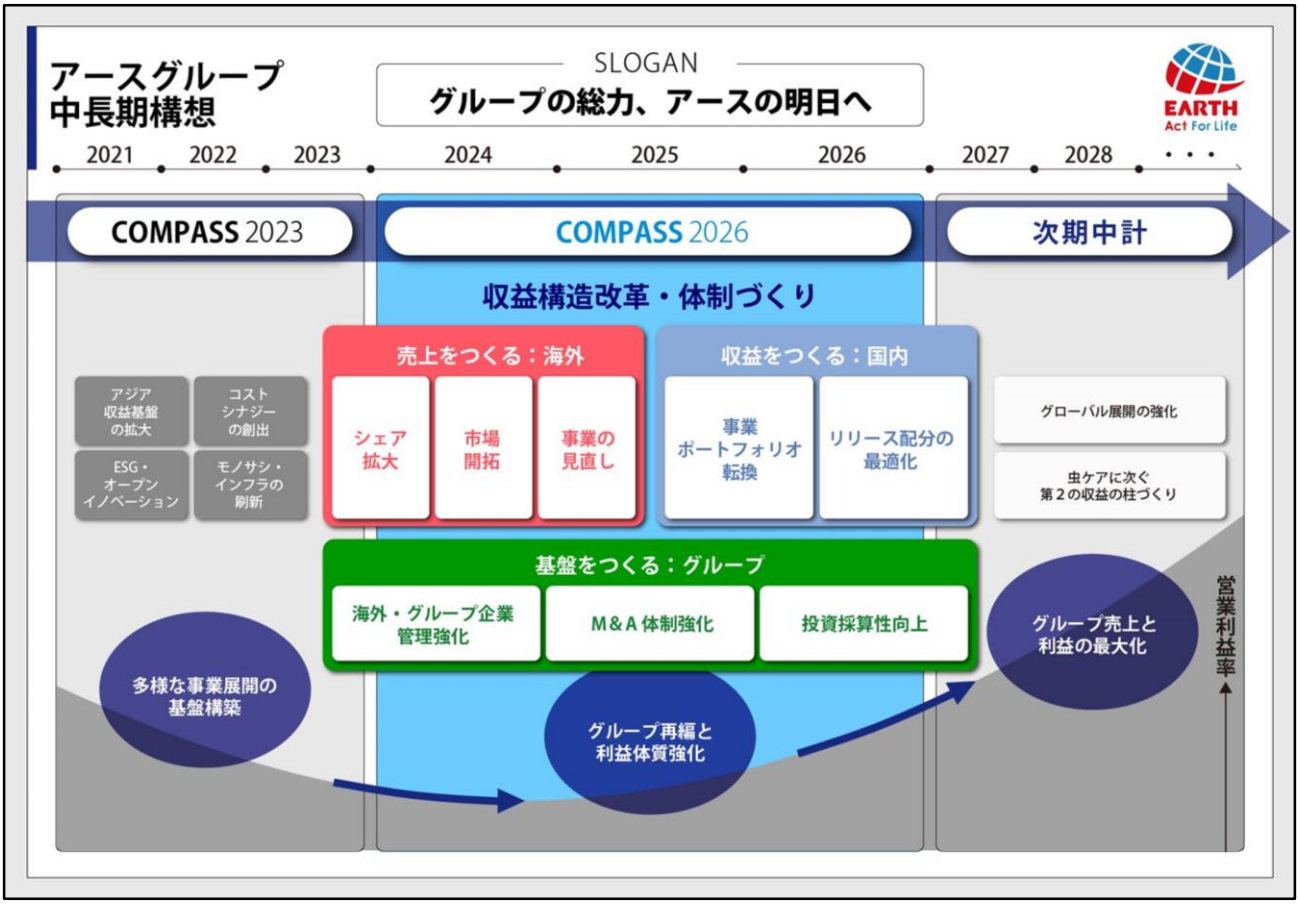
S : Sustainability
（サスティナビリティ）

S : Smile
（常に笑顔を忘れずに）



© Earth Corporation All Rights Reserved.

先ほど来、申し上げてます「COMPASS」は、ただ単に行動指針という意味だけじゃなくて、全ての頭文字にいろんな思いを込めています。「C」は“Customer first”、「O」は“Open communication”、「M」は“Mind-set”、「P」は“Proactive challenge”、「A」は“Agility”、「S」は“Sustainability”と“Smile”です。この意味合いを期初に全社員に向けて発信し、現在、アースグループ各社でその具体化と実行に踏み込んでいるところです。



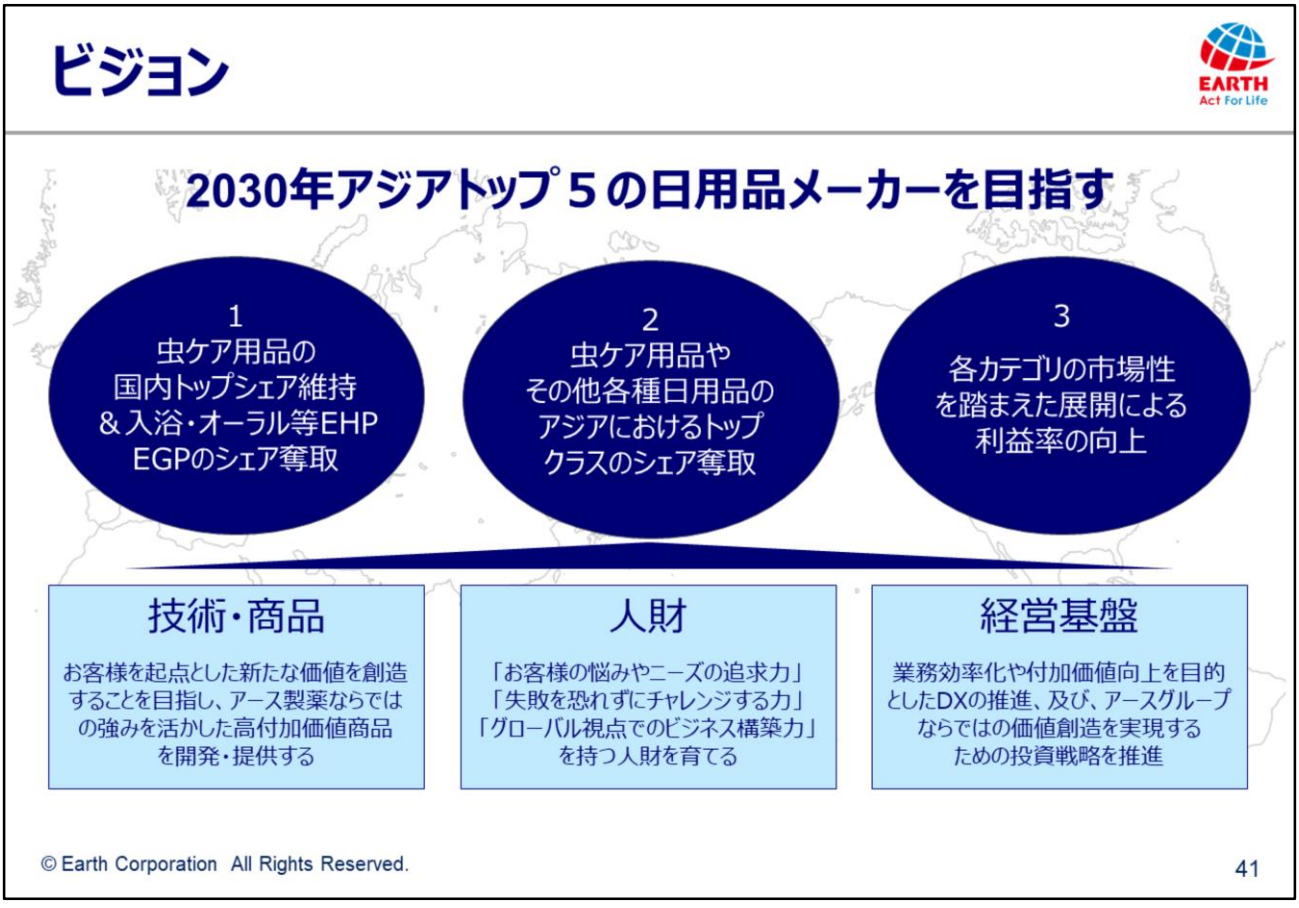
今中計は前中期からの流れの中で既にスタートしています。「モノサシ・インフラの刷新」を掲げていて、グループのコストシナジーの創出を図るということが重要だと考え、そのためのインフラ整備が必要とのことで、基盤整備に前中計期間中は注力していました。そうした中、新型コロナが拡大し、グループシナジー創出という取り組みには至れず、描いていたような成果を出すことができませんでした。

一方で、前中計中に自分たちでできることは、確実にやりました。ですから、「モノサシの刷新」、いわゆるシステム投資も含めて、インフラ刷新は全て終えることができました。それを受けて、今回の中計は大きく分けて2つに取り組みます。前中計でもアジアの収益基盤の拡大ということで、着手をしてきたつもりですが、成長ドライバーを海外にフォーカスし、将来、さらにその先の計画を見据えた取り組みをしていきます。これまでの成果の刈り取りと同時に、新規参入エリアの検討もしつつ、既存国等を次のステージに持っていきます。利益度外視ではありませんが、売上を拡大するためにアクセルを踏むということを社内に徹底し、国内でシェアを取ってきた時と同じ流れで海外の売上を作っていくというのが海外の戦略となります。

国内については、成長を見込むのはそうそうたやすい話ではありません。収益源確保という意味では、虫ケアを中心に、確固たる収益基盤の維持はできていると思いますし、今後もそれをしていくつもりです。ここについては手を緩めるつもりはありませんが、これ以上のシェアを取っていくと余計な費用が掛かることなどが想定されます。競争社会の中で、既に60%近いシェアを頂いてますので、弊害が出てきております。もう成長しないという意味ではなく、利益を確保するために適度なシェアを維持しながら、しっかりとした収益を確保していきます。そのためにも虫ケアの一本足打法ではいけませんので、日用品をしっかり整備していきます。50%近いシェアを頂いています入浴剤では、虫ケアと同様のシェア獲得を目指すのと同時に、カテゴリーの見直しを行います。この中計期間中に、しっかりと撤退するカテゴリーを決め、リソースの配分をきっちりと進めます。国内のほうは、売上重視というよりは、完全に収益重視に舵を切るんだということを明確に社内浸透させていきます。その基盤をつくっていくことが、アース製薬グループという形になると思います。

アースグループはアース製薬を核としながら、白元アースやバスクリン、アース環境サービスなどがあります。このアース製薬、白元アース、バスクリンが、この10年、あるいは、10年超をかけて、緩やかにシナジーを出してきた面はあります。しかし、グループ間の中でカニバっているところもたくさんあります。そういった部分を再編していきます。あるいは、それらが持つ生産工場や収益化のできてない生産工場については閉鎖も検討いたします。そういったことが、この今期中計の大きな目玉になっていくと考えています。

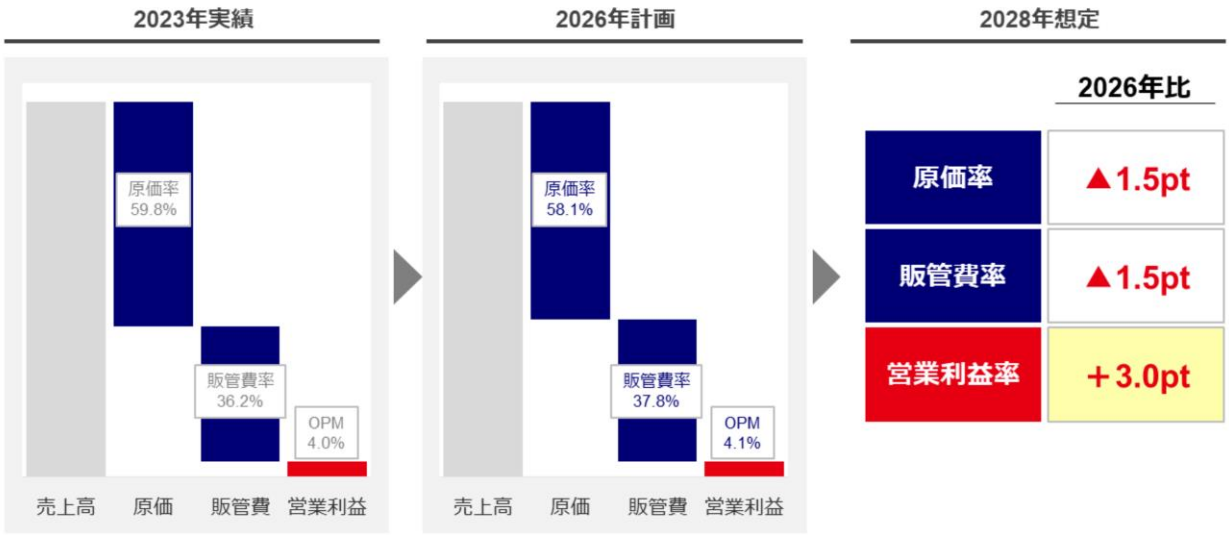
そして、この中計期間中これらをしっかりとやりきり、今の外部環境に適した体制として次期中計、その2027年以降は利益を出していけるようになる姿が描けています。この機会にグループシナジーとグループ再編の部分に踏み込まずに、2023年と同水準の利益を確保するか、または、今期は痛みを伴う改革を行うが、先を見据えてやりきるのか。どっちを選択するのかとなった時に、私は後者を選んだとご理解いただきたいと思います。



ビジョンを踏まえた上で、少し先になりますが、 2030年、アジアで上位トップ5の日用品メーカーを目指したいと考えています。これは、社内に向けても前向きなメッセージとして届けたいと思います。
現在、既に虫ケア用品では3位の位置になっています。2位を目指せる基盤作りと、1か国1か国のシェア拡大が大切だと思います。今中計中は、日本以外の国でシェア1位を取ることがほぼ見えてきています。こうしたことを踏まえて、まだまだシェアを伸ばせる国にはこだわっていきたいと考えています。
日用品は、しっかりと一つ一つのカテゴリーの選択と集中をかけていくということを、この中計中に実施していきます。また、人財や経営基盤の確立ということを記載していますが、昨今の政府が出されている人的資本の話などを鑑みて、様々な取り組みを進めながら、「人がすべて」というアースバリューにおいて、しっかりと社員にも応えていきたいと思います。同時に、鶏が先か卵か先かみたい取り組みを成し遂げないといけませんが、将来のために人財確保をやっていくということをこの3年間で、しっかりと型をつくっていくんだということを書かせていただいております。

2028年の目指す収益構造

- 収益構造改革を実行し、価格転嫁を進め2026年の定量目標達成を確実にやり遂げる
- その上で、2027年以降に収益構造改革の果実の大部分を刈り取り、収益率を向上させる



© Earth Corporation All Rights Reserved.

少し先の2028年のことになりまして、なんとなく、現実性があるやなしみたいな話になるのかも分かりませんが、しっかりとした数値目標は大事だということ示しています。
2026年対比で原価率は下げていく。当社の場合は、原価計上されるタイミングにラグがあります。既に、全て起こるのが1年後になります。一年前に全て、仕入れや調達が終わっていますので、「今期、しんどい」というのは、去年の一番、原材料価格が高い時の仕入れで今年はやらないといけないという、当社の事情があります。
だから、今後も一年ぐらいのタイムラグが起こっていくということの中で、最終的には価格の高止まりも含めて、しっかりとした価格改定も含めながら取り組みを進めていきます。最終的には、原価率を1.5%ぐらい抑えていきます。そして、販管費も抑えて、利益率は8%ぐらいを目指していきます。＋3%ですから、7%強になろうかと思いますが。こうした状況は、都度見えてきた段階でお示ししていきたいと思います。これは、数値目標になりますので、その中身については、先ほど来、申しましたように構造改革、グループの再編をしっかり行い、成し得ていくんだと書かせていただいております。

簡単にまとめさせていただきましたが、いずれにしても、一番言いたかったのは、最終的には会社の永続成長を目指す中において、この3年間は、コロナ禍が終わり、今の日本を取り巻く環境も踏まえた中での体制づくりを一からというよりも、いいところを残しながら、アースのグループの関わり方含めて再編をやるんだということが、経営者に課せられてる課題だと理解しています。
これをやることによって、筋肉質な体質になることができると信じておりますし、数値も見えております。適切な表現が見つかりませんが、この3年の間においては構造改革をとにかくやりきります。閉鎖すべきところは閉鎖する、削減すべきとこはしっかりと削減していく、そういった構造改革に充てていくということを、メッセージとして届けていきたいと、このように思っております。

地球を、キモチいい家に。

EARTH
Act For Life

本資料で記述している将来予測および業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により実際の業績は記述している将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることを御承知おき下さい。

以上で私のプレゼンテーションを終わります。ありがとうございました。