

新体制方針説明会



2023年 10月 4日

代表執行役社長 上月 洋

はじめに

- ◆ **本説明会の位置づけ**
- ◆ **これまでの経緯と100日プロジェクト**
- ◆ **どのような会社へ変えていくのか**

《環境認識と中長期戦略》

2030年の世界

- ・ 欧米日など先進国の人口減少、グローバルサウス国の人口増加、ボーダレス化、労働人口の減少
- ・ 地球温暖化の進行、規制の強化、新技術
- ・ サークュラーエコノミーの加速
- ・ 環境型商品の志向、高まる健康志向、超高齢化

チャンスとリスク

<チャンス>

- ・ グローバルサウスの経済成長でターゲットが拡大
- ・ 健康志向が高まりクリアフォレストに好機
- ・ EC・D2Cにより優良顧客の囲い込みが可能
- ・ スピード経営による先行メリット享受

<リスク>

- ・ 国内既存事業が縮小する可能性
- ・ 競合他社の攻勢・新規参入や業界再編
- ・ 気候変動や各種規制による事業縮小リスク
- ・ 経営基盤・ガバナンスの脆弱によるリスク

中長期戦略

<成長戦略>

- ・ 2030年にむけたグローバル戦略立案中
- ・ 新ビジネスモデル・M&Aで新領域へ参入
- ・ 顧客の組織化によるマーケティング革新
- ・ サステナビリティによる新ビジネス創出

<経営体質強化戦略>

- ・ リスクマネジメント体制×ガバナンス体制の強化
- ・ 人材・教育、組織改革、評価制度、持ち株会制度
- ・ 工場統廃合、在庫・商品数削減、生産拠点再編
- ・ DX・IT戦略で業務効率化と新ビジネスモデル創出
- ・ 固定費の大幅削減、資本コスト超の営業利益率

中期経営計画（2024年4月～2027年3月）

※来年春に開示

《課題認識》

強いリーダーシップへの甘え

サクセストラップ

国内既存ビジネスの先細り

成長領域へのリソース配分が不十分

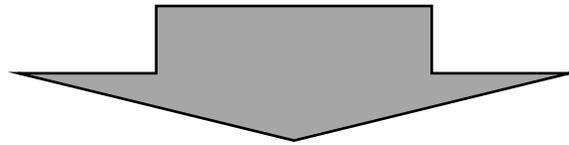
財務戦略、環境対応、人財戦略が不明瞭

戦略連鎖・組織連鎖の不足

チャレンジ精神のさらなる醸成

《100日プロジェクト》

課題解決 12のプロジェクト



3つの変革テーマ

《3つの変革テーマ》

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

《1.お客様理解・社会共生に基づくスピード経営》

ユニークで新しい価値提供

ESG戦略と事業の共生

《2.事業ポートフォリオ戦略×組織活性化》

メリハリある事業戦略

権限委譲・人事制度の抜本改革

《3.全社一丸×やりきるチカラ》

経営情報の共有化

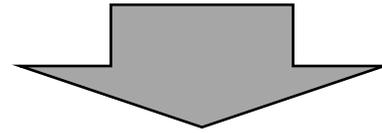
PDCAマネジメント

中期経営計画の開示

どのように変えるのか

《經營指標》

売上高営業利益率



ROE

《資本効率向上》

聖域なき資産のスリム化

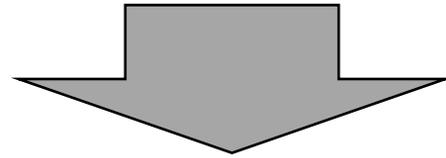
キャッシュアロケーション

成長投資（M&A含）

安定配当継続

《事業戦略》

画一的な事業戦略



事業ポートフォリオ組み換え

全体戦略 成長の道筋

77期
FY23

78期
FY24

79期
FY25

80期
FY26

81期～
FY27～

B2B事業

「事業領域拡大による本格成長、第2の収益源へ」

- 空気ビジネス事業・新規事業立ち上げによる継続成長
- グローバルなビジネスモデル確立

新規事業開発

「“新顧客層”をターゲットに、高付加価値商品/ビジネスモデルの創造」

- 商品開発、事業検証、事業体制構築
- 事業立ち上げ
- ブランド構築
- 事業拡大加速

海外事業

「アジア集中 “香りによるウェルネス(CF)”で本命事業の柱確立」

- 中国再参入ECチャネル構築
- ASEANの基盤構築
- ASEANからグローバルサウスへ
- 香りウェルネスの拡充

国内既存事業

「収益力強化を図り、成長領域進出のリソースを確保」

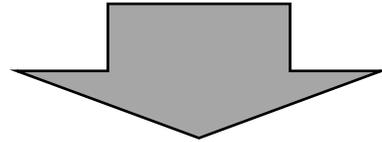
- エアケア・衣類ケアに注力、高粗利新製品投入
- 徹底したコストダウン・商品数の大幅削減・在庫削減

国内既存事業の中期3か年の戦略テーマを明確化

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

《リストラクチャリング》

商品数の大幅削減
国内850SKU



3割減

《経営基盤変革》

人的資本政策

リソース再配分

ダイバーシティ

DX活用

ーデジタル技術で全社変革ー

CDO (Chief Digital Officer)

統合情報プラットフォーム

マーケティング投資対効果の見える化

－全社でのお客様理解促進－

「カスタマーファースト推進本部」

「新規事業開発室」

「戦略投資室」

社長直轄の組織体制（11月1日付）

空気をかえよう

<中長期> かおり×ウェルネス×グローバル

クリアフォレスト・エステーらしい香りの研究
オープンイノベーション・M&Aなど

テーマ：睡眠・ストレスなど

新規

成長事業（海外・B2B・新規）

新規

既存事業

株式会社コードミーについて



オリジナルグッズ企画・販売

香りと脳波の分析



アロマ空間デザイン事業



江戸川病院との共同研究



2024年春 「中期経営計画」開示

具体的な戦略と数値計画（KGI・KPI）を提示

明るく、元気に、チャレンジする！

ご清聴ありがとうございました