

# 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

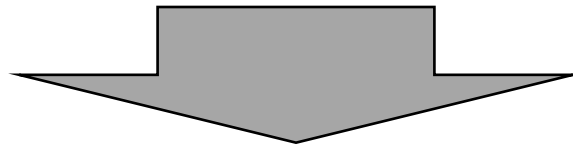
財務戦略、環境対応、人財戦略が不明瞭

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**

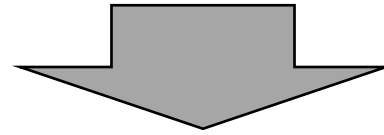
**PDCAマネジメント**

**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

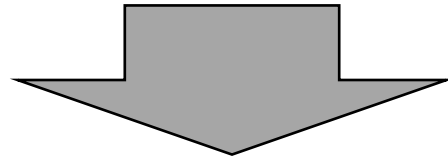
キャッシュアロケーション

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」

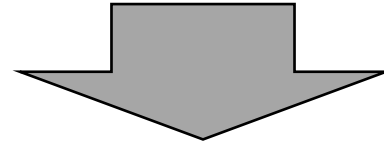
- エアケア・衣類ケアに注力、高粗利新製品投入
- 徹底したコストダウン・商品数の大幅削減・在庫削減

# 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・エステールらしい香りの研究  
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

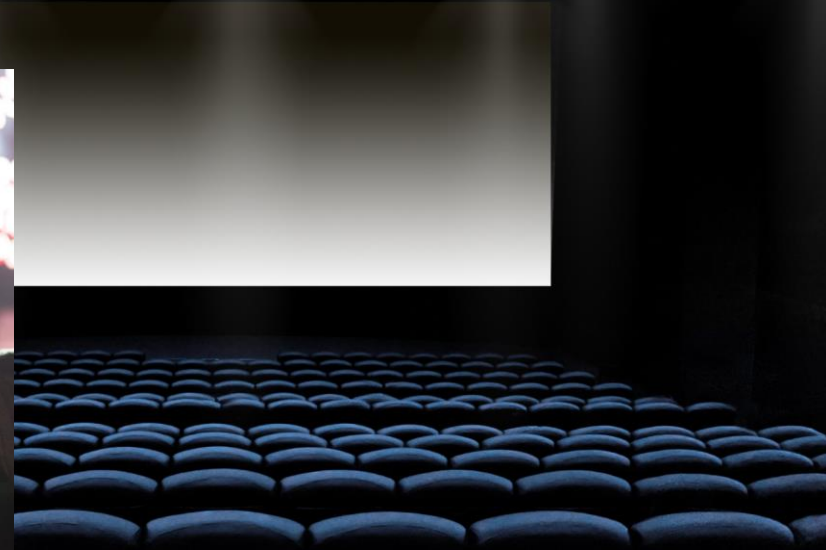
既存事業

# 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**