

2024年5月20日

各位

会社名 エステー株式会社  
代表者名 代表執行役社長 上月 洋  
(コード番号：4951 東証プライム)  
問合せ先 執行役副社長 兼 CDO 西田 誠一  
電話番号 03-3367-6316

## 中期経営計画「SMILE 2027」の策定に関するお知らせ

エステー株式会社（代表執行役社長 上月洋、以下「当社」）は、このたび2024年4月を起点とした3年間を実行期間とする中期経営計画「SMILE 2027」を策定しましたのでお知らせいたします。2024年5月20日（月）16時に東京証券取引所へ開示するとともに、5月23日（木）中期経営計画説明会を開催する予定です。

### 1. 中期経営計画策定にあたり

当社を取り巻く経営環境は、原材料費の高騰、急激な為替変動、地政学上のリスクなど先行き不透明な状態が依然と続いています。また、国内人口の減少と少子高齢化の進行、経済・社会のグローバル化の進展と変容・地球規模の気候変動、サステナビリティへの要請は更に高まっています。このような予測困難な時代に当社が存続していくためには、従前の事業モデルに囚われず、成長戦略と経営体質強化を両輪で進めることで、企業価値最大化に向けた好循環をつくり、企業経営、地球環境両面で持続可能な成長を実現する必要があります。

そこで、当社グループはサステナブルな社会への貢献と事業成長を目指し、サステナビリティ方針に則り、中長期経営戦略『SMILE プラン』を策定しました。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」と定め、中長期の成長テーマを「かおり×ウェルネス×グローバル」としました。また、パーパスを「ここに響くアイデアで、ふとした瞬間を、ふふっと笑顔に。」と策定しました。

2024年4月からスタートさせた3カ年の中期経営計画「SMILE 2027」をスピーディに実行し、国内のみならずグローバル市場で戦える基盤を拡充してまいります。

#### < 新生エステーのパーパス >



パーパス

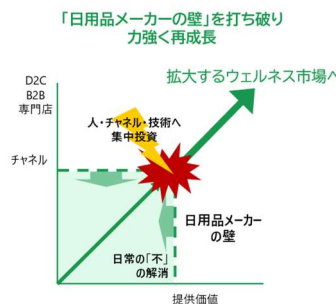
ここに響くアイデアで、  
ふとした瞬間を、  
ふふっと笑顔に。

10年後の  
ありたい姿

日用品メーカーから  
ウェルネス・カンパニーへ

中長期の成長テーマ「かおり×ウェルネス×グローバル」のもと、日用品の領域を超え、健康志向・ナチュラル志向・サステナビリティ志向というそれぞれの価値観に応える商品・サービスを提供し、すべてのステークホルダーが健やかで笑顔のある豊かな人生を過ごすことに貢献する会社になる。

#### < パーパスの実現に向けて >



【エステーの提供価値の転換】

日常の「不」の解消

ここから安らぐ 健やかな生活  
「ふふっと笑顔に」

3つの変革の軸

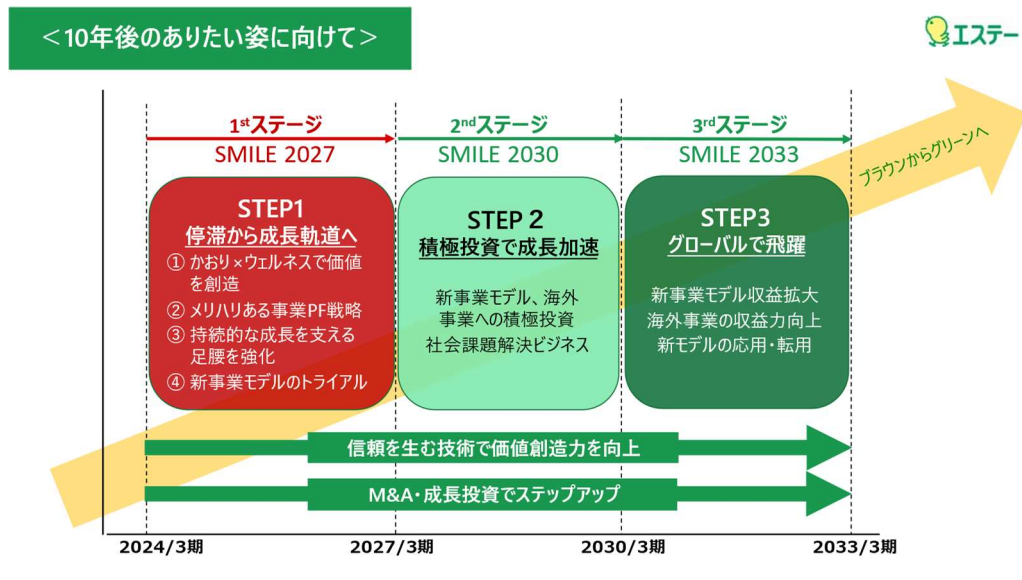
お客様の声を  
反映

人と組織の  
活性化

信頼を生む  
技術

## 2. 10年後のありたい姿に向けて

当社グループは、「日用品メーカーからウェルネス・カンパニーへ」の実現のために、2033年3月期までを3つのステージと位置づけ、「信頼ある技術で価値創造力を向上」「M&A・成長投資でステップアップ」をベースとしつつ、力強い再成長を実現します。



## 3. 中期経営計画 SMILE 2027

中長期経営戦略の実現に向けた最初のステージである「SMILE 2027」(2024年4月～2027年3月)では、「かおり×ウェルネス」領域でお客様から圧倒的に支持される価値を創出し、既存事業の効率化で将来投資に向けた原資を確保し、持続的な成長を支える足腰を強化することに取り組み、2027年3月期にROE8%以上を目指します。

### (1) かおり×ウェルネスで価値を創出：エアケア事業、ペットケア事業への集中投資

- ① 徹底した高付加価値戦略でエアケア事業を進化
- ② 信頼ある技術とアイデアで、かおりが持つ力を解き放つ
- ③ ペットケア市場でのポジション確立

### (2) メリハリある事業ポートフォリオ戦略：投資に必要な原資を確保

- ① 力強い成長へ投資を集中：エアケア・ペットケア
- ② キャッシュフロー創出力を徹底強化：衣類ケア・ホームケア・湿気ケア
- ③ 収益性・成長性で戦略転換を見極め：サーモケア・ハンドケア

### (3) 持続的な成長を支える足腰を強化：人財・財務戦略の明確化

- ① 人財戦略：DXで労働生産性向上とイノベーションを促進し、持続的な成長のために、社員一人ひとりが高い目標を掲げ、イノベーションにチャレンジし、お客様の気持ちに寄り添い、社員全員が活躍できる職場環境を創出します

② 財務戦略：企業価値の向上へ、財務戦略においても BS バランス改善や資本コストを意識した投資判断、投資家、株主等とのエンゲージメント向上を図り、ROE、PBR 等の指標改善を図ってまいります

- ・株主資本コストは 7%を想定
- ・株主還元は DOE3%を目安とする

③ キャッシュアロケーション：中計 3 か年で創出した営業 CF に加え、手元資金活用、必要に応じた借入の実行も視野に入れ、高付加価値の創出が可能な領域への戦略的な資金配分を徹底し、企業価値向上を図ります。

③持続的な成長を支える足腰を強化



投資の原資	キャッシュアロケーション方針	方針の概要	※括弧内の金額は78~80期3か年分の累計額
借入の活用 (+α)	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等の活用	- ベットケア及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
手元資金活用 (~30億円)		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
営業CF (110億円)		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等
		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等の 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等の設備投資推進		
	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 ( DOE 3%を目安)	

(4) 計数目標

2027年3月期 (2024年3月期)

財務目標	売上高	565億円 (444億円)
	営業利益	40億円 (13億円)
	営業利益率	7.1% (3.0%)
	EBITDA	54億円 (26億円)
	ROE	8.3% (3.9%)

非財務目標 気候変動/CO2 (GHG) 排出削減目標： スコープ 3 の開示

資源循環/プラスチック削減目標： 主要カテゴリーによる詰替製品の普及促進

社員満足度の向上 ※エンゲージメント調査による目標値の設定と達成

- ◇働くことにやりがいを感じる 71.3%→目標 80%
- ◇ワークライフバランスの満足度 73.3%→目標 80%
- ◇パフォーマンス発揮度 81.6%→目標 85%以上

女性管理職比率 22.1%→目標 30%

以上

【見通しに関する注意事項】 当資料に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。