



2026年3月期 決算説明会



2026年5月12日

エステー株式会社

代表執行役社長 上月 洋

① 決算概要のご報告

増収減益

- 売上は、ペットケアの上乗せ、エアケアの新製品、「米唐番」の伸長等により過去最高
- 営業利益も増加したものの、純利益は、前年に負ののれん発生益があったため当期は減少

売上総利益 増

- 原材料価格高騰等に伴う仕入れコストアップがあったものの、エアケア・カイロ等の主力品の価格改定、エアケアにおける高付加価値品へのシフト等により、売上総利益は前年より増加

販売管理費 前年並み

- 広告宣伝費は1Qの番組提供を中止したものの、下期はエアケア新製品への積極投入により増加
- その他販管費は減少し、販管費トータルでは前年並み

増収減益 営業利益は増加

	連結	売上比	前年比	当初計画比	修正計画比
売上高	484.9億円	100.0%	100.8%	92.0%	100.0%
営業利益	19.8億円	4.1%	119.8%	79.5%	104.6%
経常利益	24.1億円	5.0%	116.0%	86.3%	105.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	16.1億円	3.3%	57.0%	100.9%	107.7%
ROE	4.9%	-	▲3.8pt	-	-

	2025/3期		2026/3期		
	実績	売上比	実績	売上比	前年比
売上高	481.1億円	100.0%	484.9億円	100.0%	100.8%
売上原価	301.8億円	62.7%	302.4億円	62.4%	100.2%
売上総利益	179.2億円	37.3%	182.4億円	37.6%	101.8%
販売管理費	162.6億円	33.8%	162.5億円	33.5%	99.9%
営業利益	16.5億円	3.4%	19.8億円	4.1%	119.8%

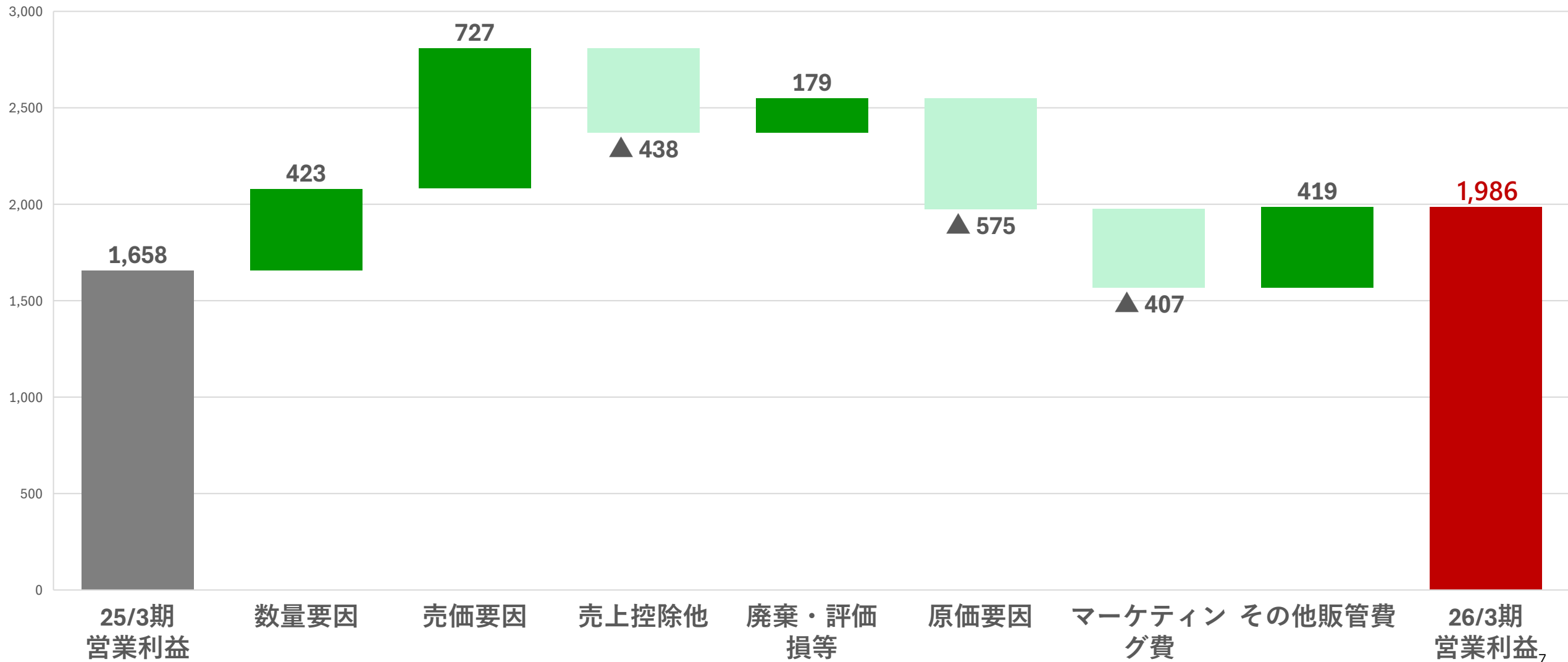
カテゴリー	売上高	前年比	構成比
エアケア (消臭芳香剤)	216.0億円	102.3%	44.5%
ペットケア (猫用トイレ用品)	37.7億円	105.1%	7.8%
衣類ケア (防虫剤)	66.5億円	97.3%	13.7%
ホームケア (フードケア・クリーナー他)	44.4億円	102.7%	9.2%
湿気ケア (除湿剤)	25.0億円	90.6%	5.2%
サーモケア (カイロ)	39.7億円	97.0%	8.2%
ハンドケア (手袋)	55.4億円	102.9%	11.4%
合計	484.9億円	100.8%	100.0%

2026年3月期 営業利益の増減要因 <連結>



営業利益増減額（前年差） + 3 億円

単位：百万円



【数量要因】 + 4.2 億円

販売数量の
増加
+4.2億円

- 増加は、ペットケア、エアケア、ホームケア、ハンドケア
- 減少は、湿気ケア、衣類ケア、サーモケア



【売価要因】+ 7.2 億円

販売価格の
引上げ
+11.1億円

販売価格の引上げでコストアップをカバー

- 秋以降の主な値上げ商品は以下の通り



販売価格の
引下げ
▲3.8億円

- 廃止品の処分による価格引下げ等

【原価要因】▲5.7億円

製造原価等の
低減
+4.0億円

- 調達先、調達方法の見直し
- 環境に配慮した成形容器の見直し

原材料価格等の
上昇
▲9.7億円

- プラスチック成形品、化学原料など
- 人件費高騰による加工賃の上昇

【売上控除他】 ▲ 4.3 億円

売上控除
(リベート等) 他
▲4.3億円

- ペットケアは売上の上乗せと積極的な販売に伴い増加



【販管費】 + 0.1 億円

マーケティング費
▲4.0億円

- 広告宣伝費：エアケア新製品の発売等に伴い、下期は広告宣伝を積極的に投入

それ以外の
販管費
+4.1億円

- 前期のコンサルティング関連費用等の一過性の支出がなくなり、その他販管費が減少



エアケア
(消臭芳香剤)

エアケアは、売上増加

- 秋新製品 トイレのフレッシュミスト「消臭力 RESETTO」の貢献
- 高付加価値品「消臭力Premium Aromaシリーズ」
消臭特化型「消臭力 クリアビーズ イオン消臭プラス」 伸長続く
- 値上げの効果（「消臭力トイレ用スプレー」等）
- 3Qの欠品等が影響し、主力の部屋用・トイレ用は売上減少

出典：
株式会社インテージ「SRI+」金額シェア（メーカー別）
「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）
2025年4月～2026年3月（1年間累計）
「脱臭剤」（冷蔵庫のみ）
2023年4月～2026年3月（3年間累計）
※市場の定義はエステー独自設定です
（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

「ニャンとも清潔トイレ」の売上が上乘せ

- 本体の販売に注力 ⇒ チップ・シートのリピート促進へ（顧客囲いこみ戦略）
- 当社独自の付加価値（複数ねこ用）や、
当社の消臭技術を活かした新製品の発売（3月）

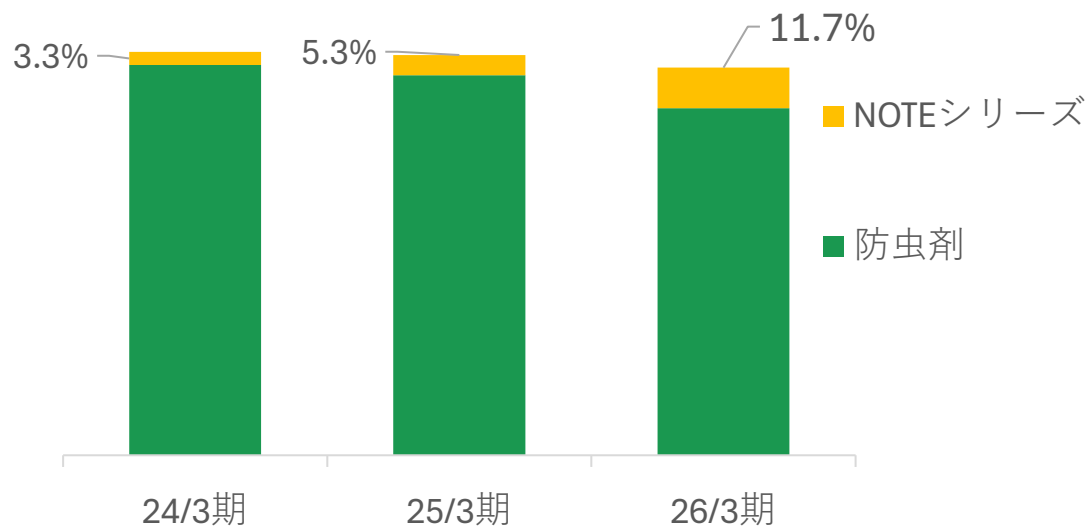


衣類ケア (防虫剤)

衣類ケアは、売上減少

- 防虫剤市場は前年割れ（前年比95.2%）
- 新収納ケア「NOTE」戦略を強力に推進するも、既存主力品の減少をカバーしきれず

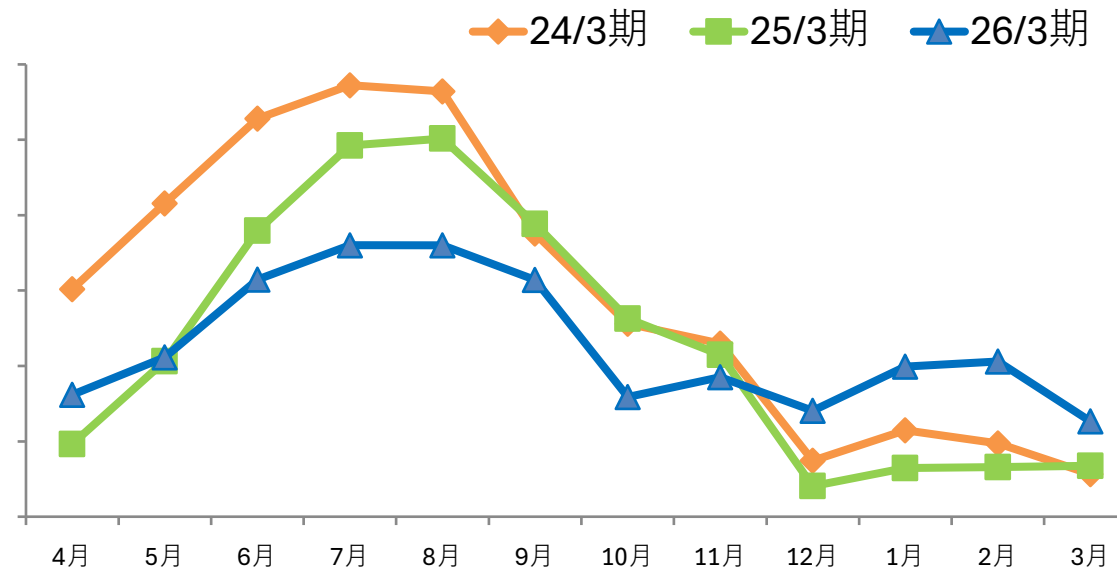
<衣類ケア 売上金額> 収益認識基準適用前



在庫削減
SKU削減

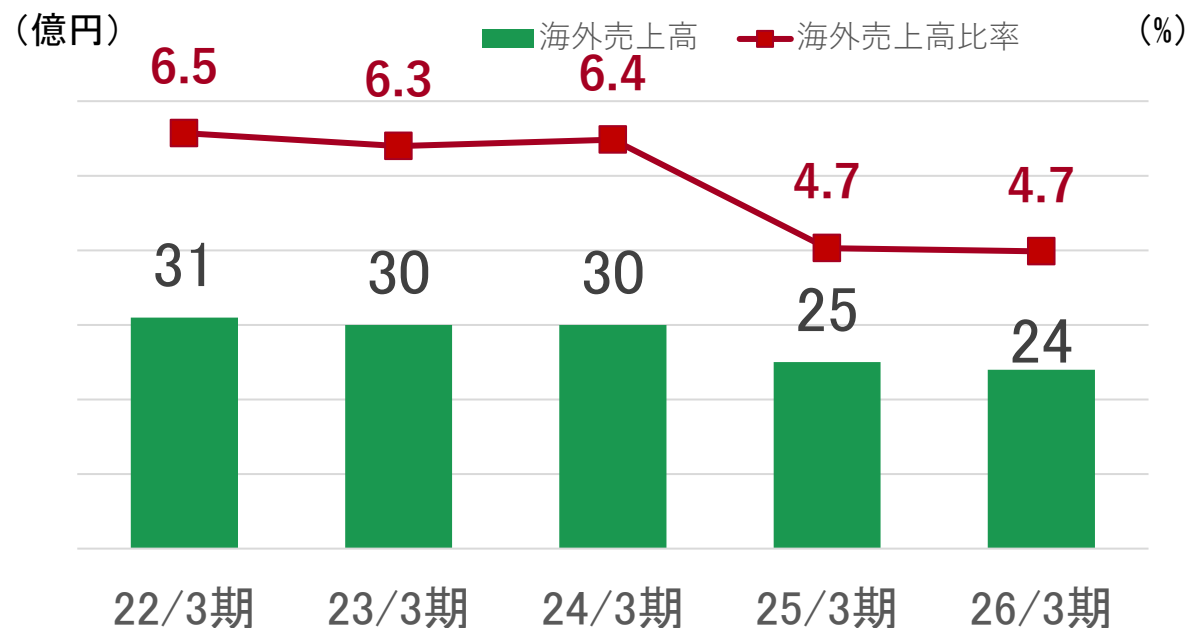
- 26年3月期末の在庫は増加（前年同月比105%）
- 3Qはエアケア主力品の欠品に伴い減少、その後増加へ
- SKU削減は継続中
23年8月末 8 5 0 SKU ⇒ 26年3月末 7 3 8 SKU

< 月別製商品在庫金額推移 >



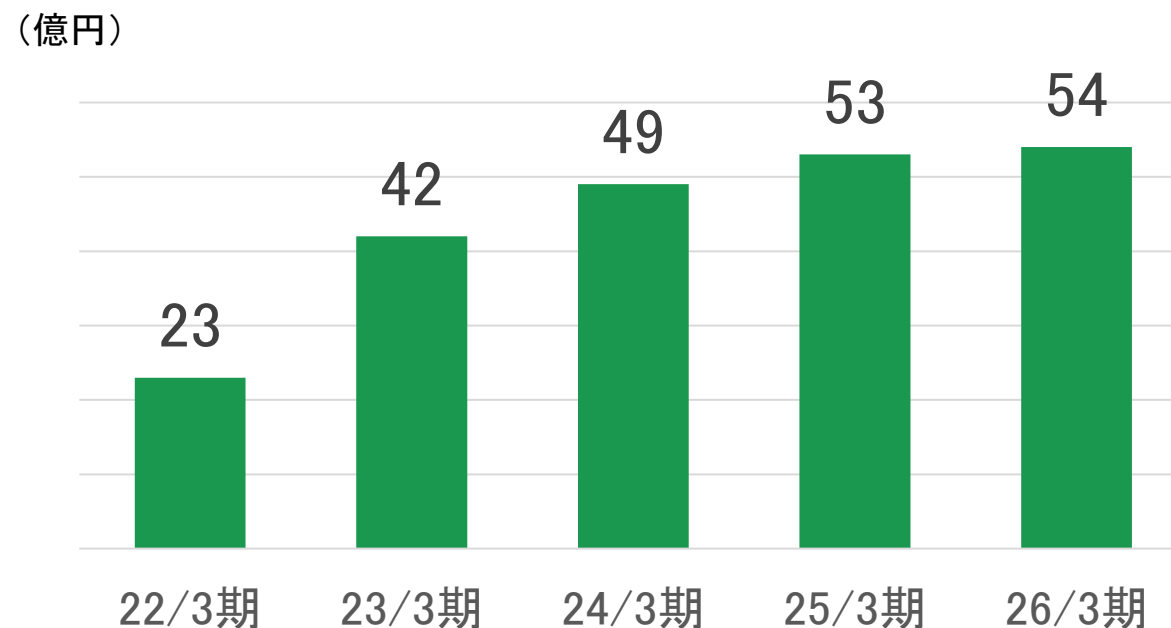
海外売上高の推移

エステーグループ連結（収益認識基準適用前）



BtoB事業 売上高の推移

エステーPRO株式会社単体（収益認識基準適用前）



※22年7月よりEC（BtoB）がエステーから移管

「収益力の強化」と「新価値創出」の進捗

課題	2026年3月期 下期の取り組み	成果
原価高騰対策	・ 主力商品の値上げ	○
	・ 収益構造改革	△
ロスの削減	・ 適正在庫（欠品、過剰在庫対策）	×
価値の創造	・ ライフスタイル変化への対応	△
	・ 高付加価値化の促進	△
経営基盤の強化	・ 非財務資本への投資（ESG、人財、組織、DX）	△

② 中期経営計画～SMILE 2027～ <2024年4月～2027年3月>

最終年度の計画修正と取り組み内容

★ SMILE2027の数値目標を下方修正。修正計画達成に向けた施策は以下のとおり

1. 商品開発や販促活動において多様化する顧客ニーズへ迅速に対応し、数量増
2. フードケア商品での新規顧客拡大、BtoBの新事業育成は継続
3. 海外事業は、ASEANでの収益化が遅れているも、成長投資は実施
4. SCM連携不足による主力品欠品も、AI活用による需要予測の精度アップで整流化
5. 基盤強化は、人財戦略の実効性アップ、DX・AI活用等により財務価値向上

※地政学リスクによる経済情勢悪化や消費動向の低迷に対応策を講じていく（計画外）

中期経営計画 SMILE2027 計画の修正

会社方針および全体戦略・
全社数値目標

数値目標変更

【計画とのGAP要因】

- ・既存事業の戦略実効性欠如
- ・新製品・高付加価値商品の計画未達
- ・ペットケア事業の収益力低迷
- ・海外事業 成長戦略の遅れ

SMILE PLAN見直し
+ 各種リスク対策

【パーパス】 ところに響くアイデアで、ふとした瞬間を、ふふっと笑顔に。

【10年後のありたい姿】 暮らしと社会を豊かにするウェルネスカンパニーへ

成長マトリックスに基づいた4象限の戦略

既存ビジネスの拡充

ブランド力のさらなる強化
カテゴリ再定義で収益拡大

既存ビジネスの進化

ペットケアを主力事業へ育成
エアケア新価値商品の上市

BtoB・海外チャネル強化

BtoBは手袋から空気ビジネスへ
海外はASEAN集中へ

新規ビジネスの創出

クリアフォレストの活用
社会課題解決ビジネスの創出

数値目標：売上高565億円⇒**520億円**、営業利益40億円⇒**25億円**、ROE 8.3%⇒**5.3%**

①既存事業2つの収益構造改革プロジェクト
売り方と作り方の改革で営業利益率改善へ

②BtoB のさらなる事業拡大
コーティング事業の拡大、
かおり空間プロデュース事業の基盤強化

③新価値創出型のR&D体制へ
アイデア創出プロセスを刷新、新価値創出体制へ

④次期中計につながる新規・海外ビジネス
パイロットテストから事業化へ、M&Aも視野

SMILE2027最終年度の計画を修正。外部環境リスクに対応しながら「稼ぐ力の回復」を実現する

財務目標の進捗

この1年で「稼ぐ力」の基盤を強化し、次期中計につながる取り組みを遂行。

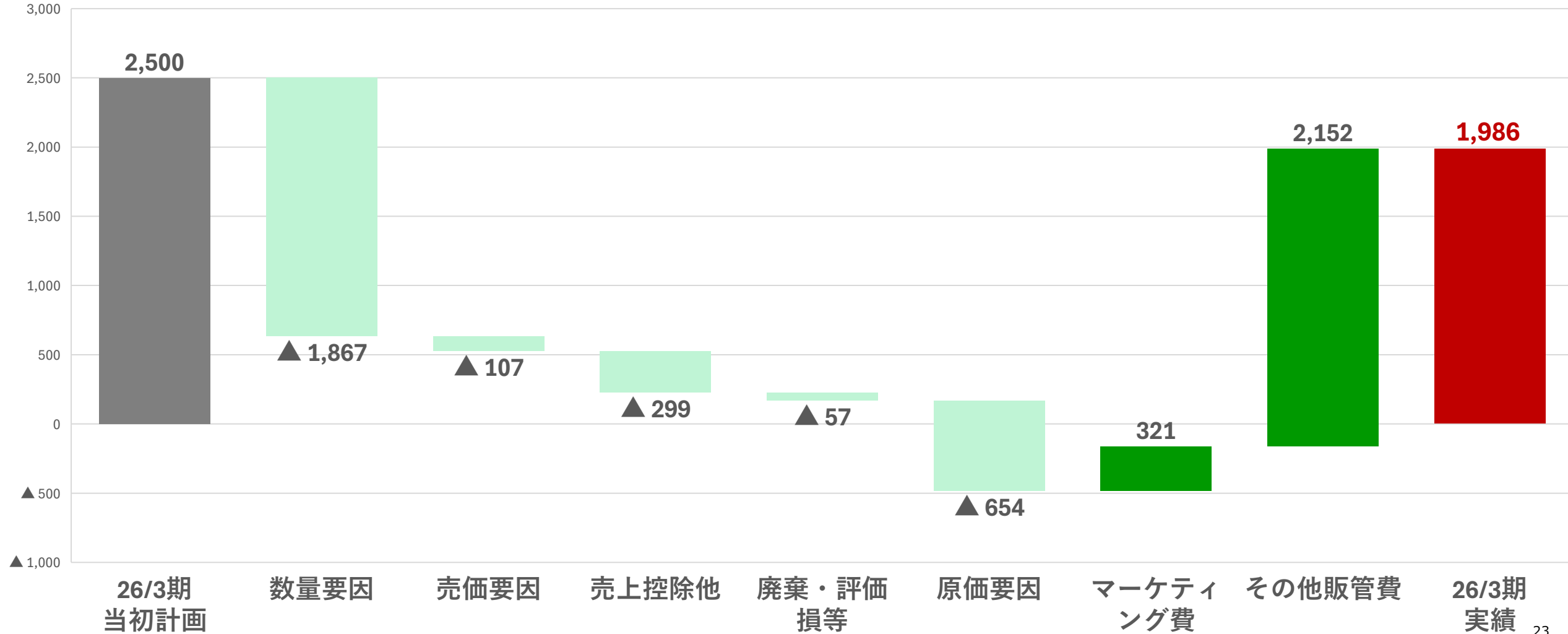
	2024/3期	2025/3期	2026/3期実績	2027/3期 当初計画	➡	2027/3期 修正計画	当初計画との差異
売上高	444億円	481億円	484億円	565億円		520億円	▲45億円
営業利益	13億円	16億円	19億円	40億円		25億円	▲15億円
営業利益率	3.0%	3.4%	4.1%	7.1%		4.8%	▲2.3pt
EBITDA	26億円	31億円	36億円	54億円		43億円	▲10億円
ROE	3.9%	8.6%	4.9%	8.3%		5.3%	▲3.0pt

営業利益の増減要因 < 2026/3期 当初計画差 > 2026年3月期の要因分析

2026年3月期は、主力品や高付加価値商品の数量計画が大幅未達。マーケティング費やその他販管費を削減。

営業利益増減要因（当初計画差） ▲5億円

単位：百万円



成長マトリックス「4象限」計画修正の要因

- ペットケアやエアケア高付加価値品での利益積み上げの不足と既存ビジネスの数量減に伴う利益減少により、SMILE2027の計画を修正。

SMILE2027当初計画⇒修正計画

(計画修正の要因)

既存ビジネスの進化

(2027/3期) 営業利益額+16億円～

(修正2027/3期) 営業利益額+4億円

- ・ペットケアは競争激化でマーケティング費が増加。原価低減は来期貢献
- ・エアケア高付加価値品は新製品と「プレミアムアロマ」が計画未達
- ・「消臭カクリアビーズ」の伸びは堅調

高付加価値品の積上げ不足

SMILE2027当初計画⇒修正計画

(計画修正の要因)

新規ビジネスの創出

3か年は投資期間

新規投資は削減せず

- ・トドマツ抽出成分を畜産市場で活用、事業化に向けてパイロットテスト
- ・車用エアケア「YOWAN」は売れ行き堅調で販路拡大へ
- ・異業種コラボで香り空間ビジネス探索

投資計画の見直し

既存ビジネスの拡充

(2027/3期) 営業利益率 +1pt～

(2027/3期) 営業利益率 +1pt

- ・衣類ケアは主力商品の数量減少
- ・エアケア既存商品は価格改定するも品切れもあり数量減で主力品の数量減で計画未達
- ・ハンドケアはタイでの製造撤退により収益が改善、利益率向上

数量減少で計画を下回る

BtoB・海外チャネル強化

(2027/3期) 営業利益額 +6億円～

(2027/3期) 営業利益額 +6億円

- ・コーティング事業拡大による利益貢献
- ・業務用手袋の原価率改善
- ・デジタルマーケティング強化による成約率向上
- ・海外はASEANシフトの遅延

BtoBの営業利益額は順調

中期経営計画 SMILE2027 計画の修正

会社方針および全体戦略・
全社数値目標

数値目標変更

【計画とのGAP要因】

- ・既存事業の戦略実効性欠如
- ・新製品・高付加価値商品の計画未達
- ・ペットケア事業の収益力低迷
- ・海外事業 成長戦略の遅れ

SMILE PLAN見直し
+ 各種リスク対策

【パーパス】 ところに響くアイデアで、ふとした瞬間を、ふふっと笑顔に。

【10年後のありたい姿】 暮らしと社会を豊かにするウェルネスカンパニーへ

成長マトリックスに基づいた4象限の戦略

既存ビジネスの拡充

ブランド力のさらなる強化
カテゴリ再定義で収益拡大

既存ビジネスの進化

ペットケアを主力事業へ育成
エアケア新価値商品の上市

BtoB・海外チャネル強化

BtoBは手袋から空気ビジネスへ
海外はASEAN集中へ

新規ビジネスの創出

クリアフォレストの活用
社会課題解決ビジネスの創出

数値目標：売上高565億円⇒520億円、営業利益40億円⇒25億円、ROE 8.3%⇒5.3%

①既存事業2つの収益構造改革プロジェクト
売り方とつくり方の改革で営業利益率改善へ

②BtoB のさらなる事業拡大
コーティング事業の拡大、
かおり空間プロデュース事業の基盤強化

③新価値創出型のR&D体制へ
アイデア創出プロセスを刷新、新価値創出体制へ

④次期中計につながる新規・海外ビジネス
パイロットテストから事業化へ、M&Aも視野

SMILE2027最終年度の計画を修正。外部環境リスクに対応しながら「稼ぐ力の回復」を実現する

計画とのGAP要因および改善策①

- SMILE2027当初計画とのGAP要因から課題を見出し、今後のアクションを実行することで中計最終年度の修正計画を達成する。

既存事業の戦略実効性欠如 ⇒ 戦略実効のモニタリング強化

(要因・課題)

組織の縦割による戦略と現場実行の乖離

サプライチェーン連携不足による欠品・収益管理の甘さ

(今後のアクション)

戦略から実行までを一気通貫でモニタリング強化

需要予測の精度向上と収益管理プロセスの刷新

新製品・高付加価値商品の計画未達 ⇒ 高付加価値化へ開発プロセス転換

(要因・課題)

新製品投入の遅延による高付加価値化の停滞

既存品への偏重に伴う販促費の膨大化対策

(今後のアクション)

R&D体制変更により新価値を創出する開発プロセスへ

利益を生み出す商品戦略・技術戦略・知財戦略

計画とのGAP要因および改善策②

- SMILE2027当初計画とのGAP要因から課題を見出し、今後のアクションを実行することで中計最終年度の修正計画を達成する。

ペットケア事業の収益力低迷 ⇒ 収益構造の抜本改革

(要因・課題)

高い原価率に対するコスト低減の遅れ

事業譲受後の販路拡大等の遅れ

(今後のアクション)

調達・生産の再構築により徹底した原価低減策を講じ、販売体制の強化を図る

海外事業成長戦略の遅れ ⇒ 収益化に向けた戦略の精緻化

(要因・課題)

ASEAN市場での成長戦略立案に遅れ

(今後のアクション)

海外成長における中期戦略の実行プラン立案～成長投資の実行

中期経営計画 SMILE2027 計画の修正

会社方針および全体戦略・
全社数値目標

数値目標変更

【計画とのGAP要因】

- ・既存事業の戦略実効性欠如
- ・新製品・高付加価値商品の計画未達
- ・ペットケア事業の収益力低迷
- ・海外事業 成長戦略の遅れ

SMILE PLAN見直し
+ 各種リスク対策

【パーパス】 ところに響くアイデアで、ふとした瞬間を、ふふっと笑顔に。

【10年後のありたい姿】 暮らしと社会を豊かにするウェルネスカンパニーへ

成長マトリックスに基づいた4象限の戦略

既存ビジネスの拡充

ブランド力のさらなる強化
カテゴリー再定義で収益拡大

既存ビジネスの進化

ペットケアを主力事業へ育成
エアケア新価値商品の上市

BtoB・海外チャネル強化

BtoBは手袋から空気ビジネスへ
海外はASEAN集中へ

新規ビジネスの創出

クリアフォレストの活用
社会課題解決ビジネスの創出

数値目標：売上高565億円⇒520億円、営業利益40億円⇒25億円、ROE 8.3%⇒5.3%

①既存事業2つの収益構造改革プロジェクト
売り方と作り方の改革で営業利益率改善へ

②BtoB のさらなる事業拡大
コーティング事業の拡大、
かおり空間プロデュース事業の基盤強化

③新価値創出型のR&D体制へ
アイデア創出プロセスを刷新、新価値創出体制へ

④次期中計につながる新規・海外ビジネス
パイロットテストから事業化へ、M&Aも視野

SMILE2027最終年度の計画を修正。外部環境リスクに対応しながら「稼ぐ力の回復」を実現する

中期経営計画SMILE2027のクロージングに向けて

①既存事業2つの収益構造改革プロジェクト つくり方と売り方の改革で営業利益改善

2つの部門横断型プロジェクトで構造改革を進め「稼ぐ力」の回復へ

取り組み	つくり方変革プロジェクト	売り方変革プロジェクト	主な施策	短期 計画 5億円	中期
サプライチェーン整流化	○	○	<ul style="list-style-type: none"> 需要予測精度アップ 生産弾力性の確保 	○	○
物流効率化	○		<ul style="list-style-type: none"> 配送方法の見直し 		○
原価低減	○		<ul style="list-style-type: none"> 調達の見直し等による原価低減 	○	○
プライシング（価格戦略）		○	<ul style="list-style-type: none"> 拡販費の削減と適正な価格設定 	○	○
商品構成の見直し		○	<ul style="list-style-type: none"> 収益力の低い商品の削減 		○
流通戦略の構築		○	<ul style="list-style-type: none"> Win-Winな取り組み内容への見直し 		○

中期経営計画SMILE2027のクロージングに向けて

②BtoB のさらなる事業拡大 「空間ビジネス」の推進

物販に加えた新たな成長ドライバーとなるサービス領域の基盤の盤石化

		2026/3期の実績	残期（1年）の主な取り組み	残期（1年）の主な計画
空間 ビジネス	コーティング サービス	基盤の育成と拡大 導入実績 7,000室	ホテル等新規ルート拡大	新規施工獲得により + 7,000室
	かおり空間 プロデュース	基盤の確立 導入実績 65施設	物販に加え、サブスク等 の活用で成約数を拡大	新規施設導入により + 100施設



人的リソース集中	組織を再編し空間ビジネスに特化したチームを新設
プロセスの効率化と 確度の向上	デジタルマーケティング強化（リード獲得の仕組とマーケティングオートメーション） プッシュ型からプル型の営業スタイルへ転換

中期経営計画SMILE2027のクロージングに向けて

- 中期を踏まえた商品開発プロセスの改革、クリアフォレストを活用した社会課題解決型ビジネスの事業化に取り組む。

③新価値創出型のR&D体制へ アイデア創出プロセスを大幅刷新、新価値創出へ

新しい価値の量産を実現

- ⇒ 消費者のインサイトに向き合い、「400打席100安打会議」を立ち上げ新しい価値・アイデアを大量に生み出し新製品につながるフレームワーク実装
- ⇒ モノづくりにおける部署連携の強化

価値創造プロジェクト（2024年～）

新価値創造プロセスの構築（2025年～）

環境整備と新フレームワークの実装（2026年）

④次期中計につながる新規・海外ビジネス パイロットテストから事業化へ、M&Aも視野

“トドマツ抽出成分”を活用した社会課題解決

- ⇒ クリアフォレストの技術活用を畜産分野における事業化へ

（提供価値）

- ・ニオイ問題解消
- ・アニマルウェルフェア向上

（市場とニーズ）

全国約5.5万戸の畜産農家という広大な市場
各自治体からの明確な現場ニーズあり

タイの機能強化とペットケア領域への注力

- ⇒ タイの商品開発機能強化
- ⇒ ペットケア領域のチャネル開発、M&Aも視野に入れる

事業ポートフォリオ戦略の状況①

- 売上計画未達となり、全体の収益向上をけん引するまでに至っていない。ペットケアはコスト削減と事業シナジー創出を目指す。

	2026/3期 売上高計画比	2026/3期の状況	残期（1年）の主な取り組み	【4象限】
力強い成長へ 投資を集中	エアケア (売上高計画比93.3%)	・消臭力プレミアムアロマ「サボン」 「ハーバル」シリーズともに計画未達 ・ライフスタイル提案型新製品は計画通り	・消臭力PAはラインナップ強化 ・新製品「RESETTO」「DeoPita」への継続的投資による育成	
		・BtoBのかおり空間プロデュースは導入施設数増も計画未達 ・海外のエアケア戦略に遅れ	・かおり空間プロデュースではサブスク化等新しい販売方法で成約数を拡大 ・アジア重点5か国において強い店舗配荷力を持つ代理店への再編を進め、エアケア事業の基盤をつくる	
	ペットケア (売上高計画比82.5%)	・消臭力主力品はSCMの機能不全により3Qに大規模な欠品が発生	・需要予測の精度向上と供給能力を強化し、SCM機能の立て直しを図る	
		・「ニャンとも」トイレ本体セットの拡販は計画未達、チップの売上も計画未達 ・オフラインでの販売チャネル拡大は進まず	・製品リニューアルと、HC・専門店の攻略 ・販売専門部隊から市販営業の活用へ ・チップ、シートの原価率低減策	
		・海外(タイ・韓国など)での販売開始も、貢献度は低い	・新たな事業展開を準備中	

事業ポートフォリオ戦略の状況②

- キャッシュを稼ぐ衣類ケアの業績不振により「稼ぐ力」が低迷。事業再生を見極めるハンドケアは利益率が向上。

【4象限】



	2026/3期 売上高計画比	2026/3期の状況	残期（1年）の主な取り組み
キャッシュフロー 創出力を徹底強化	衣類ケア (売上高計画比80.2%)	・「新収納ケア」戦略を強力に推進するも、既存主力品における施策が不十分だったため、計画を大幅に下回る	・既存主力品は店頭販促強化によるタッチポイント増強、IP活用による新規顧客の獲得により、数量ベースを維持・拡大 ・「新収納ケア」の育成は継続 ・売上控除拡販費の効率化
	ホームケア (売上高計画比97.6%)	・上期は令和の米騒動により「米唐番」が好調も一時欠品を起こし、通期では計画未達	・「米唐番」「脱臭炭」「手袋」をフードケア商品として、食品スーパーに拡販
	湿気ケア (売上高計画比92.5%)	・空梅雨に加え、衣類ケアの低迷に伴い併売しているシートタイプが計画未達	・環境対応の容器詰替タイプの「ドライペットコンパクト」の販売強化 ・シートタイプは衣類ケアと共に売場展開拡大
収益性・成長性で 戦略転換を見極め	サーモケア (売上高計画比98.2%)	・サーモケアは返品削減と価格改定により利益率が改善するも新製品計画未達	・サーモケアは不採算SKUの削減を追求し、生産体制の再編プロジェクトに組み込む ・ハンドケアは食品スーパー中心に売場を拡大
	ハンドケア (売上高計画比101.8%)	・ハンドケアはタイでの製造撤退により収益率が改善	

基盤強化の進捗と残期の取り組み

- 基盤強化はほぼ計画どおりの進捗。人財戦略の実効性やDX・AI活用により財務価値向上につなげていく。

2026/3期の状況

残期（1年）の主な取り組み

人財戦略

◆多様なイノベーション人財の採用・育成

- ・求められる新技術・専門スキルを持つ外部人財獲得、専門性の高い人財育成
- ・顧客視点とマーケティング精度アップのため、成長領域の人的資源の最適配置を段階的に実施
- ・多様な施策でやりがい最大化と人財基盤強化

◆イノベーション創出から事業へのアウトプット

- ・次世代人財育成プログラム（NEXT）から新規事業創出、事業化人財の育成へ⇒「NextBuild」
- ・個のやりがい・活力を組織力に転換する管理職強化
- ・マネジメントによる人的資本の収益化

DX・AI活用

◆統合情報PF構築活動とDX人財教育の実施

- ・統合情報PF構築に向けた販売活動のデータ化
- ・生成AI活用で業務効率化（3.7時間/人・月）
- ・e-ラーニングによるデジタルリテラシー底上げ

◆データ可視化による情報・組織連携・生産性向上

- ・商品開発管理システム構築と営業活動データ活用
- ・生成AI活用で業務効率化（10時間/人・月）
- ・階層別教育実施によるDX推進者育成

リスクマネジメント

◆リスクの初動から再発防止策のプロセス運用開始

- ・インシデント後の再発防止策の運用を開始
- ・全社リスクアセスメント実施、リスク項目を特定し、リスク低減を実施・サイバー攻撃への取り組み実施

◆リスク管理体制の構築と足元のリスク対応

- ・全社で迅速かつ組織的な対応ができる体制の構築
- ・地政学リスクへの対応
- ・サイバーセキュリティの周知・教育・訓練の実施

サステナビリティ対応

◆Scope3算定進行、責任ある調達活動開始

- ・Scope3主要Cat算定と削減施策検討を実施
- ・責任ある調達活動として、SAQや面談・訪問を通してサプライヤーのCSR対応度を把握

◆ESG管理体制の強化

- ・Scope 1・2 削減及びScope3削減に向け事業推進・商品設計面の施策を検討し、実績開示を行う
- ・サプライヤーの改善対応のフォローアップ及びSAQ実施の対象企業を拡大する

非財務目標の進捗

非財務目標は変更なし。スコープ3開示に向け着実に進める。人財指標は高い水準を維持・向上していく。

	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期目標	取り組み内容
気候変動／CO2（GHG）排出削減	S1 + S2 1,497t-CO2	S1 + S2 1,027-CO2	S1 + S2 914t-CO2 <small>※第三者保証前 数値</small>	スコープ3 開示	2026年3月期の実績は914 t-CO-2（前年比88.9%）となり、目標としていた「前年比1%削減」を達成。再エネ調達率が96.3%から98.4%と更に改善したことが貢献。
資源循環／プラスチック削減	—	—	—		Scope3 Cat1・Cat12といった主要な排出量の削減に向け、つめかえやコンパクト化など商品設計施策の検討を進行。引き続き、実績算定と並行し、開示に向け第三者による妥当性確認実施。
◇働くことにやりがいを感じる	71.3%	79.8%	86.2%	80%～	プロジェクトや研修に一部公募制を導入し、既存の役割に捉われないチャレンジ人財を可視化。越境学習やリスキングの場を提供し、変化に強い人財基盤構築。
◇ワークライフバランスの満足度	73.3%	73.8%	75.2%	80%～	男性育休取得率100%、転勤制度の見直しなどライフステージに応じた柔軟な働き方の選択肢を提供。夏季9連休、有休推進、積立休暇拡大で社員の活力を最大化。
◇パフォーマンス発揮度 [※]	81.6%	86.3%	85.4%	85%～	WLB施策に加え、保健師面談や職場環境改善で疲労・睡眠不足等の阻害要因を軽減。
女性管理職比率 (※単体2026年4月1日実績)	22.1%	22.3%	23.7%	30%～	管理職候補者の育成・蓄積の仕組みづくりを推進することによって「人財プール」を厚くし、管理職候補者を増やしている。

◇の指標は当社エンゲージメント調査より

※従業員が病気やケガがない普通の状態のときの仕事のパフォーマンスを100%としたときに、過去4週間の自身の仕事のパフォーマンスを評価

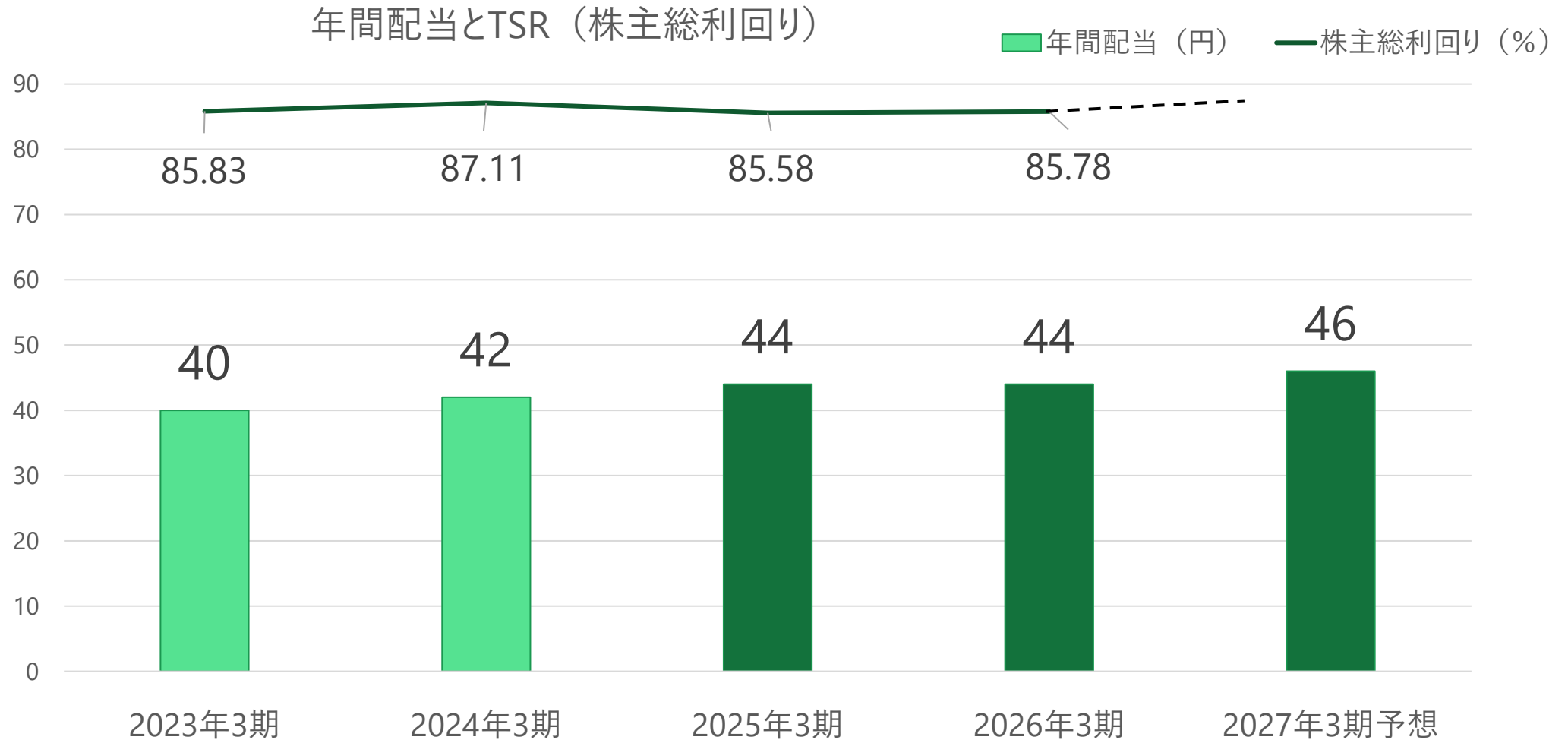
キャッシュフローの進捗

- 2024年6月に注力事業であるペットケアにM&A投資。当期は、人財育成やDX推進、AI活用に積極投資を実施。

投資の原資	キャッシュフロー進捗	2026年3月期までの概要		
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	- ペットケア事業「ニャンとも清潔トイレ」製造・販売事業を取得 (2024)	
		価値創造 力の強化	研究開発の強化	- 研究シーズ探索プロジェクト、知財戦略の強化
			人財の確保、育成	- 専門性の高い人財確保と育成
手元資金 活用 (~30億円)	事業ポートフォリオ再構築		- タイの手袋製造事業の撤退	
		生産性向上 投資 (25-30億円)	DXの推進	- 営業活動データベース構築、AI活用と教育費用
			生産体制の構築	- 脱臭炭の製造ライン投資、消臭力・新製品の金型投資
営業CF (110億円)	株主への還元 (~30億円)	配当と自社株買い	- 安定配当を基本とした株主還元の充実 (DOE 3%を目安)	

配当とTSR（株主総利回り）の推移

- 低迷するTSRの向上を課題と捉え、事業における成長戦略を進めつつ、2027年3月期は年間配当46円への増配など継続的な株主還元に努めます。



SMILE 2027

増収増益

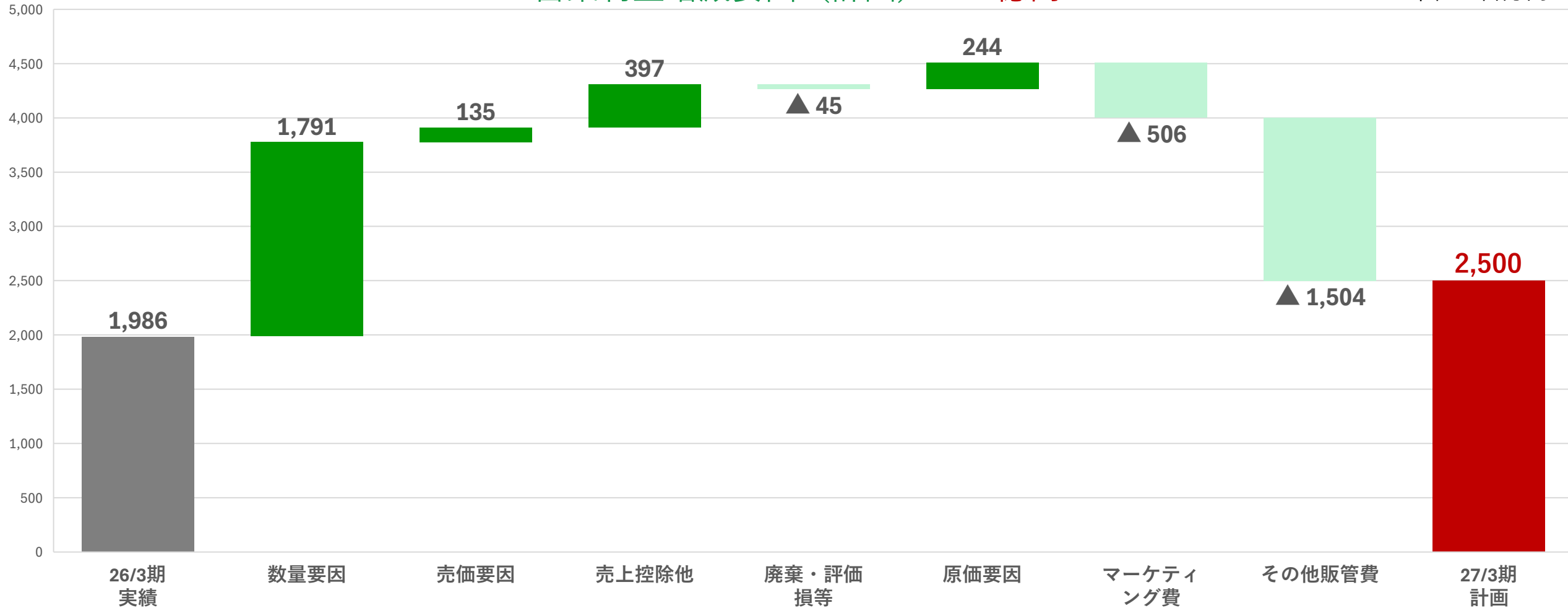
	連結	前年比
売上高	520億円	107.2%
営業利益	25億円	125.8%
経常利益	27億円	111.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	18億円	111.5%

年間配当 46円 予定 *配当性向 53.3%

SMILE2027最終年度の営業利益増減要因 < 2027/3期 計画 >

営業利益増減要因（計画） + 5 億円

単位：百万円



外部環境リスクへの対応

- 先行きが不透明であるため計画には折り込まれていないが、直近の外部環境リスクに対して追加で対応策を講じていく。
- 短期的には、調達面や価格政策など緊急事態への備えを行うと共に、中期的にはサプライチェーンのリスク分散化、外部環境に左右されにくい事業構造、財務基盤の強化を進めていく。

< 中東情勢緊迫化によるリスク >

- ・原油・ナフサ・エネルギー価格の高騰
- ・国際物流の混乱と運賃上昇
- ・為替変動・金融市場の不安定化
- ・景気後退、市場低迷

< 当社における主なリスク >

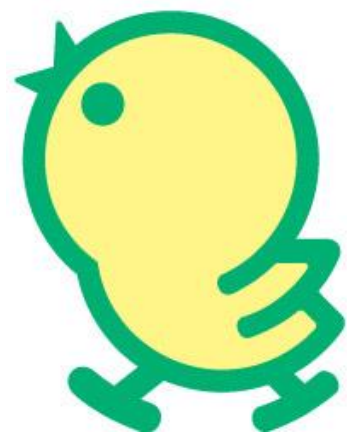
- ・原材料の途絶による欠品・遅延
- ・原材料費、製造原価等の高騰
- ・売上減少、商品ミックスの悪化

【短期の対応】

- ・情報収集体制の強化
- ・調達ルート確保
- ・コスト影響額の可視化
- ・価格見直し
- ・経費の一時的な絞り込み

【中期の対策】

- ・レジリエンス向上に向けた事業構造の改革
- ・調達、物流網の分散化によるリスク低減
- ・処方変更、商品設計、生産体制の見直し
- ・財務体質のさらなる強化



空気をかえよう

エステー

エステー株式会社

<https://www.st-c.co.jp/>

【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。