



# 2021年12月期第2四半期 決算説明会ウェビナー資料

2021/08/16(月)

アース製薬株式会社

## 15:00～ DX及びICT投資について

執行役員 グループ経営統括本部 経営戦略部部長 郷司 功

## 15:10～ 2021年12月第2四半期決算サマリー

代表取締役社長 川端 克宜

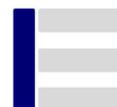
## 15:20～ 質疑応答



# DX及びICT投資について

---

執行役員 グループ経営統括本部 経営戦略部部長 郷司 功



## 営業利益＝最重要経営指標。資本コストを意識した経営へ

- ゼロベース思考。ダイバーシティ。皆でキモチよく進化する -  
- 労働生産性向上に向けた業務プロセス見直し・大規模なICTインフラ投資 -

モノサシ・インフラ刷新	<b>モノサシの再定義</b>	<input type="checkbox"/> 投資/事業評価/商品上市におけるハードル引上げ <input type="checkbox"/> ノンコア・不採算事業・資産の整理（工場・事業再編） <input type="checkbox"/> ESG視点での非財務指標の目標設定
	アースバリュー＝ 全員参画 コミュニケーション 人が全て	
	<b>制度改革</b>	<input type="checkbox"/> 働き方改革推進による労働生産性向上 <input type="checkbox"/> 新収益認識基準対応に加え、原価管理・為替管理等の見直し
	アースポリシー＝ お客様目線による市場創造 熱意・創意・誠意 すぐやる・必ずやる・最後までやる	
	<b>ICTインフラ刷新 DX推進</b>	<input type="checkbox"/> SCM・会計等基幹システム・コミュニケーションインフラ刷新 <input type="checkbox"/> グループICTインフラ基盤の統合推進 <input type="checkbox"/> 業務プロセス標準化・DXの積極的な推進

この資料は2021年度からの新中期経営計画における構造改革のフレームワークを示しています。営業利益を最重要経営指標に据え、資本コストを意識した経営を目指し、モノサシ・インフラ刷新に向けて、「モノサシの再定義」「制度改革」「ICTインフラ刷新・DX推進」を掲げています。

本日は、「モノサシの再定義」および「ICTインフラ刷新・DX推進」について説明いたします。

## 1. コミュニケーション・コラボレーション



社内外のコミュニケーション、  
情報共有、ファイル共有、  
プロジェクト管理

Mail、Chat、Calendar、Web会議、  
オンラインストレージなど グループ共通化

## 2. バックオフィス



紙での手続き、押印業務  
などをデジタル化

社内申請書類、経費精算、請求書支払、  
電子契約などの電子化ペーパーレス化

## 3. ネットワーク・セキュリティ

ネットワーク環境整備

- ・リモートワーク環境整備
- ・クラウドサービスの活用

セキュリティの強化

- ・IDaaS、CASB、SWG、ZTNAなど

## 業務の変革

業務プロセス改革、ものさし再定義、働き方改革、  
ペーパーレス（脱ハンコ）、見える化、データ活用、  
自動化

## IT環境整備（インフラ改革）

モバイル、IoT、アナリティクス、AI、BCP、  
クラウド、ソーシャル技術、脱レガシー

当社は新型コロナウイルスの感染が拡大する前よりICT分野への投資を積極的に行ってまいりました。

「1.コミュニケーション・コラボレーション」は、例えばオンライン会議システムやチャット、グループカレンダーの共通化などを進め、コロナ禍においてもコミュニケーションに支障をきたすことはありませんでした。「2. バックオフィス」は、脱ハンコの取り組み、ワークフローや決済をオンラインで完結させる仕組みを充実しています。また、これらのベースとなる、「3.ネットワーク・セキュリティ」は最新のものを使用し、万全を期しています。それ以外に「業務の変革」や「IT環境整備（インフラ改革）」があります。今回の中計では、特に「業務の変革」として業務プロセスの刷新を掲げ、様々な取り組みを行っています。

# 収益管理の細分化とモニタリング強化

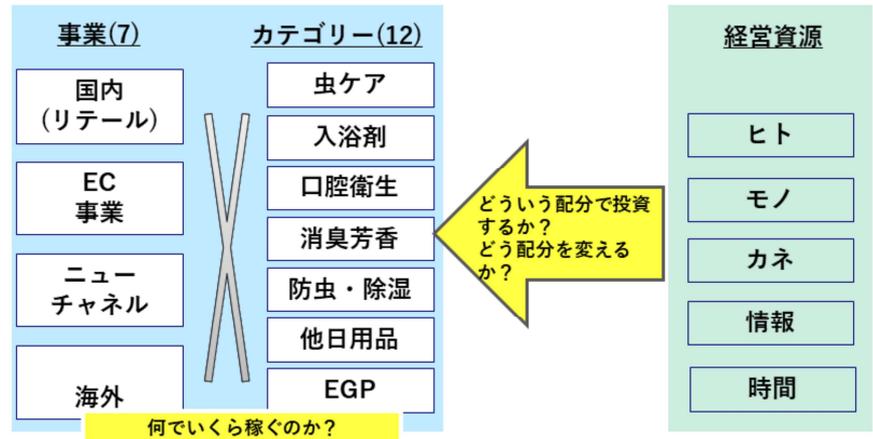
- 事業ポートフォリオマネジメント強化に向けて -



区分	固/変	科目名	
売上原価	変動	原材料	
		容器包材	
		外注加工費	
		運送・保管費	
		スループット	
売上総利益	固定	減価償却費	
		人件費	
		間接費	
		廃棄関連費用	
販売費及び一般管理費	変動	運送・保管費	
		販売促進費	
	固定	直接部門人件費	
		直接部門経費	
	直課営業利益	固定	広告宣伝費
			MK人件費
			MK経費（調査・デザイン等）
			研究開発費（人件費等）
			貢献利益
	営業利益	固定	間接部門人件費
間接部門経費			

■ 事業別・カテゴリ別に段階利益と利益責任部門を再定義

■ 販促費マネジメント上、「営業限界利益」を定義。  
得意先別、カテゴリ別、アイテム別など多軸分析可能に

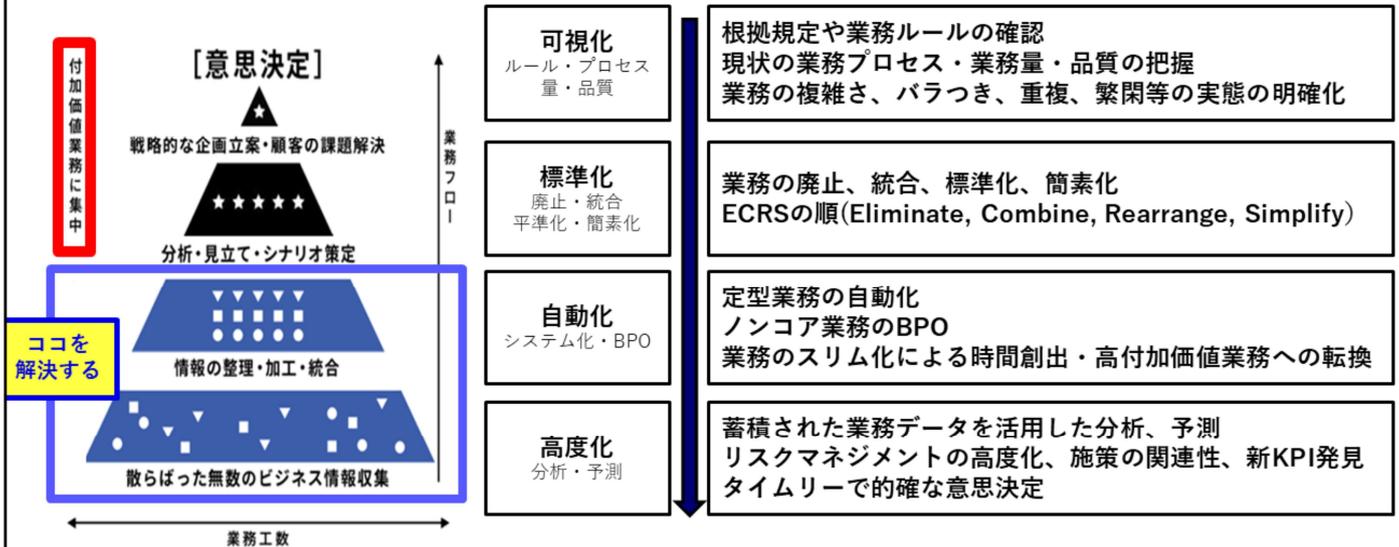


まず、モノサシの再定義として収益管理の体制を大きく変更しています。こちらは従来より進めている、多角化とグローバル化に沿って現在の当社グループに即した管理会計制度に合わせていくという流れと、来年から強制適用となる新収益認識基準を見据えた利益体系を準備してきました。特に、営業限界利益（左手赤枠部分）を当社独自に設定しています。この営業限界利益をターゲットに、営業の販促費のマネジメントを進めています。販促費マネジメントにおいては、営業限界利益を軸にお得意先様別、カテゴリ別、アイテム別など多軸で分析可能な体制をとっています。この点をコントロールしながら利益創出を目指していく、あるいは、利益予測を高い精度で見積もることで収益のブレを極力抑えていくという体制を整備してきました。

また、多角化・グローバル化が進むにつれ、事業領域も拡大してきました。従来の当社の強みである国内のりテール部門に加え、昨年新たにデジタル事業戦略本部やプロデンタルリレーション事業部といった新しい事業部を設け、現在は7事業部で管理する体制をとっています。これにかけ合わせて、事業セグメントを12カテゴリに分け、事業軸とカテゴリ軸を相互にクロスさせながら収益管理を行い、経営資源をどのように分配するのか、収益をどのように創出するのか、などをモニタリングしながら経営計画と実体の予実管理を行う体制が整ってきました。

# 業務変革に向けたアプローチ

業務のルールやプロセス、量、品質などを徹底的に可視化した後、変化への対応力を高め、経営資源の最適化を図るべく、業務プロセスの再設計・再構築にチャレンジしていきます。



© Earth Corporation All Rights Reserved.

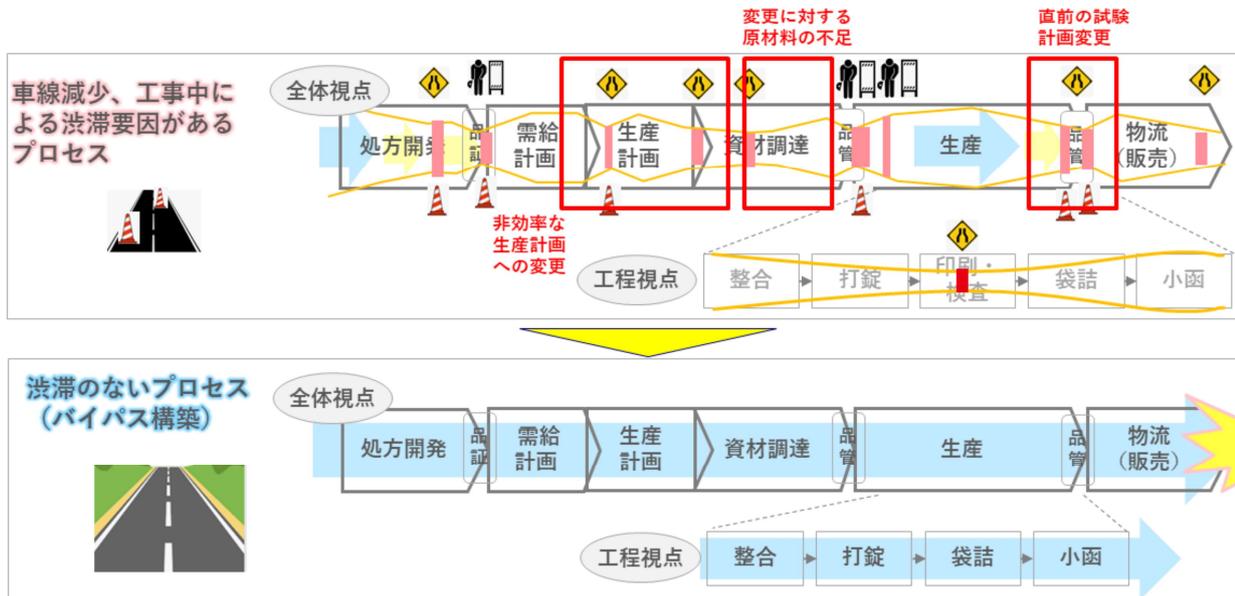
この収益基盤の改革をベースに、業務変革に向けたアプローチについてご説明いたします。

(左側の図)

膨大なビジネス情報が点在し、ここからより精度の高い意思決定を導くためには、様々なレイヤーに属する情報を適時適正に加工していくという点が重要になるかと考えています。ゼロベース思考での構造改革に向けて、現在の業務のルール、質、プロセスなどを全て可視化し、可視化した上で改善を進めていきます。具体的には、可視化の後、標準化して、自動化する。そこから高度化というプロセスを経ることで、業務変革に向けたアプローチにチャレンジすることが進行しています。

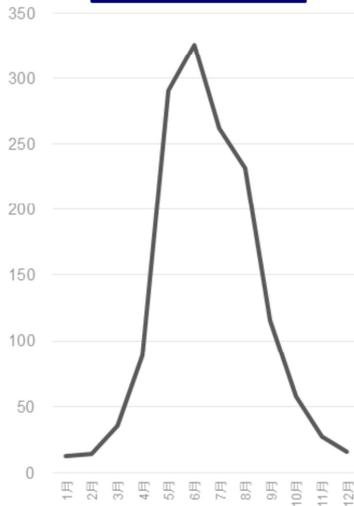
# サプライチェーン全体を鑑みたプロセス再設計

全体最適を図るべく、サプライチェーン全体のネック工程を把握し最大限活用する



現在、具体的に進めているのはサプライチェーンの改革です。サプライチェーン全体を通して一番ネックとなる工程を見極めながら、下図のような工程内で滞りのないバイパスを、業務全体をサプライチェーンで見据えながら新しいソリューションを導き、業務プロセスとシステムの刷新を同時に進めていきます。

2020年虫ケア市場  
POS月次推移



お客様目線に立ち

「欠品を極小化する」「欠品しても早く解消する」  
(季節によって需要変動が大きい商材は、欠品による機会損失・収益影響が大きい)



- ネック工程能力を高める
- 機械を止めないで早く作る
- リードタイムを短くする
- 不良が出たらすぐ機械を止める

スループット (throughput) とは

製品を販売して得られるキャッシュから、製品を販売するために投資したキャッシュを引いた額。  
サプライチェーン・マネジメントの基本理論である制約理論 (TOC) の評価指標として用いられる。

© Earth Corporation All Rights Reserved.

8

(左図) 昨年度の虫ケア用品のPOSデータです。

2Qと3Qに需要が集中しますが、昨年度はこのタイミングで一部製品の欠品が発生いたしました。その反省をもとに欠品を極力起こさない供給体制の構築に向けたアプローチとして、システム全体の改良・改革を進めており、新中計の期間内には取り組みを終えたいを考えています。

以上で、当社が現在取り組んでいるICT・DXの改革の一部についての説明を終了いたします。



## 2021年12月第2四半期決算サマリー

---

代表取締役社長 川端 克宜

日頃より当社グループへの多大なるご支援を賜り、ありがとうございます。

昨年より続いている新型コロナウイルスの影響ですが、昨今のデルタ株のまん延により感染がさらに拡大しています。当社として万全を期しながら、皆様とともに乗り越えてまいりたいと考えています。

さらに、九州をはじめとした西日本豪雨の被災者の皆様に心よりお見舞い申し上げるとともに、皆様のご無事をお祈り申し上げます。

### ・ 売上高の状況 (前期比104.7%、計画比102.0%)

- ▶ 国内 : 虫ケア用品・入浴剤中心に売上増、ニューノーマルによる需要継続
- ▶ 海外 : 新型コロナウイルスの影響を受けるものの、増収を確保

### ・ 営業利益の状況 (前期比115.9%、計画比115.3%)

- ▶ 粗利益 : 高収益製品の売上好調により、ミックス改善
- ▶ 販管費 : マーケティング費用をはじめとした適切なコントロールにより、計画内に

### ・ 財政状態

- ▶ 自己資本比率 前期末対比で1.7pt上昇 (46.1% ➡ 47.8%)
- ▶ 安定的なフリーキャッシュ・フローを創出

8月6日の決算説明動画を公開させていただきました。動画をご覧いただいているかとは思いますが、改めて、今2Q決算のサマリーについてご説明いたします。

売上高は、国内・海外ともに当初計画を上回り、第2四半期において過去最高額となりました。今回は当初計画値より上振れたため良い結果につながりましたが、今後はさらに計画の精度を上げていきたいと考えています。

海外の状況は、国内以上にロックダウンなど新型コロナウイルスによる制限が多く、苦戦をしている状況です。当社は海外事業へ注力し始めるのが遅かったこともあり、新型コロナウイルスによる影響は少ないほうかと考えています。引き続き、海外事業は戦略の最重要事項のため、アクセルを緩めることなく、進出している国のマーケットのシェア拡大、お客様の支持が得られるように進めてまいります。

営業利益も非常に良い結果となりました。ただ、粗利が一番重要ではあるものの、どのような事象が発生しても利益を創出する体質へ変革する、という強い意志をもって業務改革・社内改革を進めており、この成果が出てきているという一面もあります。結果的にマーケットが昨年と同水準で推移していますが、同水準でなくとも利益を創出できる体制ができているという手ごたえを感じています。

財政状態は、前期は資金調達を行い自己資本比率も上昇しています。今後は調達した資金をため込むだけでなく、適正に活用し会社の成長戦略を描いていきたいと考えています。

また、下期についても着実に事業運営を行い、計画値以上の結果を示していきたいと考えています。

地球を、キモチいい家に。



**EARTH**  
Act For Life