

社長メッセージ



アース製薬株式会社
代表取締役社長 CEO

川端克宜

急速な変化への対応が成長機会につながる

近年、気候変動が急激に進むなど、短期的・長期的にさまざまな変化が起きています。かつては、地球温暖化の進行はゆるやかでしたが、温暖化が課題としてフォーカスされた1997年に採択された世界初の気候変動枠組条約である京都議定書の頃と比べても、ここ数年は温暖化が加速し、生態系が大きく変化しているように感じています。また、2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大も、人々の生活や行動様式に大きな変化をもたらしました。数年単位で大きな変化が起きているこの時代は、さまざまな面で企業に対して変化への対応が求められており、成長する絶好の機会だと捉えています。

「感染症トータルケアカンパニー」を実現するために必要な長期目線

アース製薬は様々な商品や取り組みを通して「感染症トータルケアカンパニー」を目指しています。特に、虫ケア用品に関しては、感染症を媒介する虫に対する長期的な視点での研究が不可欠です。

そのため、あらゆる虫を研究対象としています。例えば近

アース製薬の事業に大きく関わるのが、住環境の変化です。集合住宅を例にとると、明治以前の木造長屋から高度経済成長時代のコンクリート製の集合団地を経て、近年では気密性の高い高性能マンションも多くなりました。そして、冬でも床暖房やエアコンで室温が26℃ほどに設定され、乾燥するから加湿器を使う家庭が増えています。外は寒くてマフラーを巻いていても、家に帰ってきたら、Tシャツと短パンで過ごす夏のような環境が一年中整えられており、家の中で虫が越冬できる状況となっています。

年国内で注目を集めているトコジラミについても、アース製薬は何十年も前から研究を続けてきました。これほど長期間にわたって研究開発費を投入してきたのは、常に今だけでなく将来を見据えているからです。日本ではあまり問題視されていなかっただけで、グローバルではトコジラミが問題として存在

急激な社会の変化から生まれるお客様の悩みに柔軟に対応し、世界の人々の安全で快適な暮らしを実現するグローバルな「お悩み解決企業」を目指します

しており、やがて日本にも入ってくるという予見はできたのです。長年研究を続けてきたからこそ、従来の殺虫成分に抵抗をもったスーパートコジラミにも効く製品を当社だけがタイムリーに発売することができました。「さすがアースさん」と言っていたかもしれませんが、それだけ長い準備期間をかけてきたからこそ実現した製品です。

世界を感染症から守るためにアース製薬が大切にしている企業姿勢は、長期的かつ地球規模の視野をもって社会的な課題を見極め、課題解決につながる製品やサービスを提供すること。そしてそのための準備をし続けることです。短期の利益を追うということはあまりせず、過去からずっと長期の目線を大切にしてきました。50年先の未来のことは誰にも分かりません。もしかすると、日本にはかつて春夏秋冬があった、というような時代が来るかもしれないのです。虫ケア用品で収

益を上げている会社であるため、地球温暖化は歓迎だろう、などと言う人がいますが、そのようなことはありません。温暖化は異常気象や海面上昇などをもたらす地球規模の問題として捉えており、企業の責務として当然、CO₂排出量の削減などの温暖化対策は行っています。それとは別に、虫や生態系、もしくはカーボンニュートラルという視点から、何が課題になるかを予測し、それが自分たちの事業範囲に含まれるのであれば、起こり得るであろう事態に対して、研究を進めて準備をすることが大切です。継続的な研究によって知見が積み上がり、ほかの研究に生きる可能性もあるため、短期的な視点で効率だけを考えたら排除されてしまうような部分も決して無駄にはならないと考えています。何事においても準備をすること、言葉を変えると無駄を許容できることが大切だと考えており、アース製薬はそれができる会社だと自任しています。

前中期経営計画の総括と継続的な取り組み

2023年度は、3カ年の中期経営計画、「Act For SMILE COMPASS 2023」の最終年度でした。事業は継続しますが、どうしても中期経営計画は、3～5年といった一定の期間で区切るため、ある程度課題が残ることは想定しています。問題となるのは、計画を立てたものの着手できなかったという項目が残ることだと考えています。前・中期経営計画の3年間は、新型コロナウイルス感染症の蔓延という予期せぬ事態もあり、当初の想定どおりにいかないこともありましたが、コロナ禍の影響で達成できなかった海外戦略などの目標は、2026年度をターゲットとする新・中期経営計画「Act For SMILE COMPASS 2026」でも重点方針として継続しています。方針

を変更しないのは、進んでいる方向性が間違っていないと認識しているからです。課題は、環境が大きく変化中での3年から5年という中期的な時間軸との戦いです。

この数年を考えても、新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢、資材の高騰、為替の変動など、事業を取り巻く環境が大きく変化し続けています。そのような状況下で、前・中計期間では管理会計の導入による収益構造のより詳細な把握や基幹システムの刷新によって、抜本的な改革につなげる基盤を構築しました。新・中計期間においては、グループとしてさらにシナジーを創出するべくグループ再編にチャレンジし、グループの総力を結集してより強固なアースグループへと成長していきます。

アジアでの展開拡大に向けて変えてはいけないこと、変えるべきこと

経営理念である「^{いのち}生命と暮らしに寄り添い、地球との共生を実現する。」ことに向けて、今、当社が重視しているのは海外展開、とりわけアジアでの展開拡大です。ただ、アジアをひと

くくりすることなく、虫ケア用品をはじめとした当社展開カテゴリーで各国トップクラスの市場シェア獲得を目指します。

グローバルへの進出には、リスクの分散という側面もあり

社長メッセージ

ます。日本は、台風や豪雨、地震など自然災害のリスクが高い国です。一方アジアでは、国によっては地政学上のリスクが存在しますが、事業の中長期的な成長を目指す上で成長著しいアジアへの進出は不可避です。業績の安定のためにも、ある地域で業績が低迷したとしても、他の地域で補完できるような展開を目指しています。

海外でシェアを伸ばすためには、各国の文化や習慣、国民や歴史を知ることが大切です。日本で販売が好調なものであっても、ほかの国で同じような高評価を受けられるとは限りません。日本企業の良いところは、本当の「お客様目線」であり、各国の事情に合わせた製品開発ができることです。各国の共通項を探し出し、グローバルスタンダードとして統一することは、どこか無理が生じます。それぞれの国の事情を理解し、アース製薬が持つ基礎技術のどの部分が通用し、その国のやり方に適合できるかを考えることが最初の一手となります。

当社では、研究員が直接現地に赴いて一般家庭を訪問する

「お悩み解決」のために二度の感動を追求する

アース製薬の製品開発の根底にあるのは、お客様のお悩みを解決したいという思いです。環境や行動様式の変化は新たなお悩みにつながっています。例えばこの1～2年、夏場の気温上昇に伴って携帯型扇風機やネッククーラーの利用が急速に増えました。この行動様式の変化が新たなお悩みにつながるかもしれないと考え、変化に対応していくことは重要です。それもまた、当社が変わっていかねばならないことであり、過去の実績にこだわってはいけなくと私は考えています。

お客様のお悩みを解決するために、私は二度の感動を求めようと伝えています。一度目は、買う時の感動、つまりお客様自身が、ご自身のニーズに合う製品を見つけることができたという感動が購入につながります。さらに大切なのは二度目の

人的資本経営を支える柔軟な人財

私は、企業の成長の原動力は社員だと考えています。「アースバリュー」において“全員参画、コミュニケーション、人がすべて”と定めており、社員を「人財」と考え、人財マテリアリティを策定しています。「グループ経営強化によるコストシナジーの創出」「Well-beingを実現できる職場環境の整備・社内文化醸成」「経営・事業戦略に必要な人財の確保・育成」「多様な人財の自律したキャリア形成支援と仕組みの整備」の4つの人財マテリア

リティを基に、長期・短中期、両方の視点で取り組みテーマを設定し、多様な人財が力を発揮できるよう、社員それぞれの能力強化に取り組んでいます。当社グループには多様な人財があり、多様な考え方があることが大切です。

という、実地調査を重視しています。例えば、デング熱を媒介する蚊に対する恐怖心は、日本よりもタイの方が強いことが、調査会社のデータから分かります。では、その蚊に対してどのような殺虫剤の使い方をしているかについて現地調査をしたところ、殺虫剤の安全性を確かめるために、まずペットにかけてみるという生活習慣があったのです。そういった習慣的なことは、データだけでは決して分かりません。当社ではこのように、生活実態から研究開発を進めるという手法で、各国の文化に合わせて役立つ製品の開発を進めています。これは、当社の変えてはいけない製品づくりの文化だと認識しています。一方で、変えていかなければいけないこともあります。製造業を行う中で、情報機器の進化といった変化に対応し、これまで人力で行ってきたことを、ChatGPTなどの生成AIといったツールで代替するといったことは必要です。どこまで導入するかの見極めは難しいですが、最終的には人間が現地に行って目で見て判断するという部分は、変えてはいけない点だと考えています。

感動です。お悩みが解決されたという感動から次にまたこれを買いたいという気持ちになり、リピートにつながっていきます。アース製薬はメーカーではなく、「お悩み解決企業」なのです。

2021年に名称を変更し、社長直轄部門とした「お客様のお気づきを活かす窓口部」には、年間9万件以上のお問い合わせがあります。その大半は、お客様の困りごとに関するご相談であることは、当社の大きな特長だと認識しています。それらのお客様のお悩みを解決することが、当社の製品群が果たすべき役割です。お客様からいただいたご意見はデータベース化して全社で情報を共有し、より良い製品サービスがご提供できるよう、新製品の開発や製品改良につなげています。

実は、どういう人財に入社してほしいというこだわりは持っていません。私は応募者に選ばれる会社でありたいと考えています。そのためには、売上や利益だけでなく、多様な企業活

動を展開し、そこに共感して入社したいと思ってもらえることが必要です。そして、会社の側には、どのような人財でも受け入れる柔軟性が大切です。ダイバーシティと言われますが、

これは男性・女性という性差の問題ではなく、様々な人財が多様な考え方を持って集まり、お互いを許容して受け入れる柔軟性があることを指すと考えています。

ステークホルダーの皆様とともに、支持率の高い「いい会社」を目指す

私は自身について、「こだわりがないことがこだわり」だとよく説明しています。会社の経営も、私が社長という役割を担っているだけで、1人で行っているわけではありません。役割にこだわらず、与えられている仕事以外でも皆で助け合える集団であること、そして社員がいい会社だと思ってくれることが「いい会社」の条件だと考えています。人同士の関わりという点では、シンプルに自分がされてうれしいことは人にもする、されて嫌なことはしないという基本的なことを基準にしています。会社全体がそういう方向にいけば、おのずと「いい会社」という評価がついてくると考えています。

もう一つ、お客様視点からの「いい会社」という考え方も大切にしています。いい会社の条件は売上でも利益でもなく、消費者からの支持があることであり、それがシェアに現れると考えています。シェアとは、その製品を使ってお悩みを解決

して感動いただいた数であり、そこに貢献できることを追求していきます。

アース製薬は2025年に創立100周年を迎えます。今後も、世界の人々の安全で快適な暮らしを守るため、ステークホルダーの皆様とともに「いい会社」を目指し、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。新たに発行するこの「統合報告書」が、当社の多様な事業活動をご理解いただく一助となりましたら幸いです。引き続き、より一層のご支援を賜りますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。

2024年3月

アース製薬株式会社
代表取締役社長 CEO

川端 克宜



アース製薬の価値創造プロセス

企業理念 いのち 生命と暮らしに寄り添い、地球との共生を実現する。

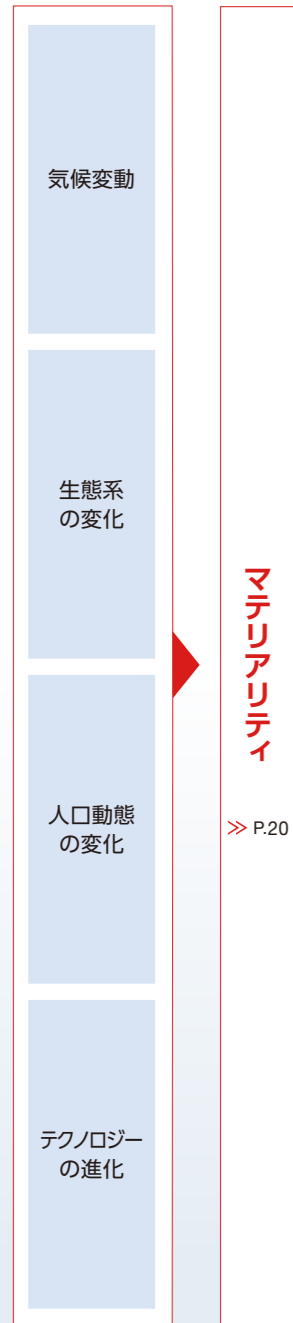
インパクト

地球との共生を実現し、
快適な暮らしができる喜び



外部環境認識

>> P.18



インプット

>> P.4

- 財務資本**
 - 自己資本 665億円
 - 有利子負債 102億円
- 人的資本** (数値は2023年12月期)
 - 従業員数(連結) 4,788名
 - 研究開発部門に属する社員(連結) 318名
 - 女性従業員比率 40.4%
 - キャリア採用数 51名
 - 新卒採用数 104名
 - 総研修時間 41,259時間
- 知的資本**
 - 高付加価値製品の開発
 - 研究開発に関わる専門性の高い人材(新卒採用における修士以上の割合100%)
 - 産学連携、協力機関との研究
 - 保有特許件数 302件
 - TACOシステム*
 - 高い技術力と専門性を持つ環境ドクター 429名
- 製造資本**
 - 設備投資額 163億円 (2021~2023年 3年間累計)
 - 製造拠点 12カ所(グローバル)
 - 生産性の向上に資する生産管理システム
- 社会・関係資本**
 - サプライヤー 202社
 - 虫ケア市場シェアNo.1 (56.9%)**
 - 日本MA-T工業会*の設立
 - 全国販売網 約103,000件
 - 衛生管理支援サービスを提供するパートナー企業 675社
- 自然資本**
 - 水使用量(取水量) 98.0千㎡
 - エネルギー使用量 115,510GJ
 - CO2排出量(Scope1、2) 3,825t-CO2

*1 インターゲージSRI+ 殺虫剤市場(園芸剤除く) 全国計・全業態計 2023年1月~12月 累計販売金額
*P.62用語集参照

ビジネスモデル

>> P.16



アウトプット

>> P.32



アウトカム / 将来価値創造に向けたアウトカム

>> P.5、60

経済的価値	社会的価値	環境価値(2030年数値)
<ul style="list-style-type: none"> 配当 118円 総還元性向 63.6% TSR(10年(累積)) 52.7% 	<p>経済的価値</p> <ul style="list-style-type: none"> 安定的かつ継続的な株主還元 グループシナジーによる企業価値の向上 <p>社会的価値</p> <ul style="list-style-type: none"> アジア地域の人々の衛生環境向上、快適な暮らしの実現 Well-beingを実感できる職場環境の整備・社内文化醸成 経営・事業戦略に必要な人財の確保・育成 多様な人財の自律したキャリア形成支援と仕組みの整備 	<ul style="list-style-type: none"> CO2排出量削減 再生可能エネルギー化 水使用効率の向上 10%向上 産業廃棄物のゼロエミッション
<p>経済的価値</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員満足度 3.38(5点満点中) 有給休暇取得率 84.9% 女性管理職比率 11.4% 	<p>社会的価値</p> <ul style="list-style-type: none"> お客様のお気づきを活かす窓口部対応件数 年間約9万件 独自知財を活かした製品の継続的な製品開発(テネパネール、MA-Tシステム*) 特許登録件数 44件 	<p>環境価値(2020年度比)</p> <ul style="list-style-type: none"> CO2削減率 29.8% 減 GHG排出量に関する第三者検証取得 水使用効率 3.5% 向上 産業廃棄物最終処分率 1.1%
<p>知的</p> <ul style="list-style-type: none"> お客様のお気づきを活かす窓口部対応件数 年間約9万件 	<p>社会・関係</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品の提供・啓蒙活動を通じて虫を媒介とした感染症の拡大を防止 高品質な虫育成技術により研究試料として公的機関などへの提供 23機関、5,123匹 防災に寄与する製品開発による地域貢献(フェーズフリー*アワード2023受賞) 4年連続「健康経営優良法人2024~ホワイト500~」に認定 総合環境衛生事業契約件数 15,208件 	

アース製薬の価値創造プロセス解説

アース製薬は、1892年の創業以来、人々の健康と快適な生活を実現するための製品の開発・製造・販売を行っています。衛生環境や安心・安全に対する意識など、これまでとはライフスタイルが様変わりする中、家庭用品事業と総合環境衛生事業の2つの事業を通して、事業分野の拡大にも挑戦しています。

1 ビジネスモデル

アース製薬のビジネスモデルは「製品開発」「生産管理」「営業戦略」「グローバル戦略」の4つの機能で、虫ケア用品を中心とした生活のお悩みを解消するものです。将来的には世界での安全で快適な暮らしの実現を目指しています。「製品開発」は、独自性の高い製品を生み出す要です(▶P.40)。「生産管理」では、前中計で掲げた戦略骨子である「モノシ・インフラの刷新」に向け、原材料調達/外注管理/生産管理/原価管理/品質管理と広範囲にわたる業務プロセスの効率化・高度化の実現を目的として新たに基幹システムを導入しました。2024年より運用を開始しており、今後もスループットを可視化しながらそれらを高める仕組みを構築し、収益、キャッシュ・フロー向上に寄与するよう、モノづくりのさらなる進化を今後も目指していきます。そして、「営業戦略」と「グローバル戦略」に基づく緻密な市場調査や業界屈指の営業部員数を活かした「お客様目線」での独創的な売り場づくりを行い、製品を国内外に販売しています。

2 インプット

2023年度末時点の自己資本は665億円、自己資本比率は50.3%、有利子負債は102億円であり、将来の環境変化に伴うリスクと機会に対応できるよう、健全な財務資本を維持しています。アースバリューに「人がすべて」を掲げるアース製薬にとって、連結で4,788名の人的資本は欠かすことのできない経営資源です。当社の競争優位性を支えるのは、研究開発部門に属する318名の社員による高付加価値製品の開発で、研究開発に関わる人材の新卒採用における修士以上の割合は100% (アース製薬単体) となっています。知的資本としては、2023年時点で302件の特許を保有しています。また、国内外に12カ所の製造拠点を有し、お客様にタイムリーに高品質な製品を提供する体制を構築しています。202社のサプライヤーや約103,000件*の全国販売網との良好な関係は、さまざまな価値を共創するために重要な社会・関係資本です。さらに、アース製薬では、「地球環境への配慮」をマテリアリティに掲げ、資源の有効活用と廃棄物削減による企業価値の向上にも取り組んでいます。

*自社推計



3 強み

■ 「虫」に関する圧倒的な専門知識

赤穂研究所にある生物研究棟は、他に類を見ない害虫研究施設です。国内外に生息するゴキブリ(約100万匹)やアリ、ハエ、蚊、ネズミなどの害虫約100種類を飼育しており、年間約90万匹を実験や研究に使用し、製品開発につなげています。近年の成果としては、既存薬剤に抵抗性を示す「抵抗性トコジラミ」に対して新たに駆除可能な製品を開発しました。製品の有用性に関する学会発表を行うなど、その専門性の高さはほかの研究者からも評価されています。

■ 全国に広がる販売網・営業力

アース製薬は、全国約103,000件の小売店や販売代理店を通じて製品を販売しています。パイヤーや店舗の担当者とのコミュニケーションを大切に、自社製品に限らず、小売店における製品カテゴリー全体の売上アップを考えた提案型営業や季節に合わせた提案を行っています。お客様との接点である店舗では、約210名の「EMAL(エマール)」によって季節や気候などの動向を踏まえた売り場づくりと、販売促進をサポートする体制を築いています。

4 アウトプット

家庭用品事業と総合環境衛生事業の2つの事業において、地球上すべての人々に必要とされる製品とサービスを提供し、人々の健康と快適な生活を実現します。家庭用品事業は、虫ケア用品や入浴剤、洗口液などが主力製品で、虫ケア用品と入浴剤*の国内シェア1位、タイにおいては虫ケア用品シェア2位など、お客様からの支持を獲得しています。総合環境衛生事業では、子会社のアース環境サービスが、食品、医薬品、医療、容器、包材、物流、倉庫など、多様な業種において異物混入や汚染を防ぎ、最適な衛生環境を維持・改善するためのサービスを提供しています。

*アースグループでの入浴剤シェア

5 アウトカム

当社は人々の生命の営みに寄り添い、さらに豊かで快適な生活を実現する製品やサービスを提供しています。気候変動や生態系の変化、テクノロジーの進化などに伴い、衛生環境や安心・安全に対する意識が大きく変化する中で、アースグループは地球環境に配慮しながら、お客様の健康と生活の向上に貢献する「お客様目線」を大切にモノづくりによって、高品質な製品、一歩先の快適さという価値を創造しています。人々のQOLの向上を実現し、事業を通じてお客様や株主の皆様、お取引先様、従業員、そして環境や地域社会など、すべてのステークホルダーの皆様へ、価値を提供していきます。

■ お客様目線での製品開発

「お客様のお気づきを活かす窓口部」にいただく年間約9万件の「お気づき」は、品質向上のための重要な情報であり、暮らしの課題に対するご意見を新製品の開発や既存品の改善に活用しています。また、お客様が実際に使用される状況を想定した試験の実施など、安心して使用いただける取り組みも行っています。