

第2章

アースの価値はどのように生まれるか

環境変化への対応と戦略的意思決定が価値を生むとアース製薬は考えています。
本章では、経営トップの視点を起点に、リスクと機会の捉え方、マテリアリティ、中期経営計画、
財務戦略を通じて、当社の成長のドライバーを明らかにします。

Contents

社長メッセージ	11
外部環境、リスクと機会	14
マテリアリティ	15
中期経営計画	16
財務戦略	19

社長メッセージ

“快適”を軸に次の成長へ—— お客様・社員・社会に必要とされる 企業であり続けるために

中期経営計画は「こういことをやる」を示す旗印

中期経営計画は、結局、方向性や次の行動を示すことが一番大事だと思っています。「こういことをやる」という旗を立て、行動につなげることです。

今回は3カ年の計画を立てました。1年目、2年目、3年目と進める中で、計画どおり進まなかった場合は、その原因が外部か内部かを検証します。

中計2年目にあたる2025年度は、目標数値を1年前倒しで達成しました。ただし、行動プロセスが前倒しで進んでいるわけではありません。外部要因などもあり、数字が先に出ただけという面があります。組織再編やインフラ整備、(株)バスクリンの統合、ホールディングス機能の整備などは、予定どおりに進んでいます。中計の行動プロセスは、想定どおりに進捗しているのです。

中計の最終年度となる2026年度は、バスクリン統合のPMIを見ながら、次期中計につながるグループ体制を整えると同時に、ホールディングス化もきちんと形にしていきます。骨子となる部分は、前倒しも遅れもありません。

数字だけを見ると、すべて前倒しに見えますが、そうではないのです。しかし総じて、進捗はおおむね順調に進展しています。課題はありますが、3年間で着手すべきことは、ほぼすべて着手できています。引き続き成長投資も積極的に進めます。2026年度の定量目標は上方修正しましたが、利益は後からついてくるものだと考えています。多少発現が遅れても、やるべきことをやれば結果はついてきます。



アース製薬株式会社
代表取締役社長CEO

川端克宜

社長メッセージ

「ジャンプ」に向けた手応え

中計は「ホップ・ステップ・ジャンプ」で考えています。現中計は、構造改革を進めながら、ジャンプに向けた手応えをつかむ期間です。その手応えが、数字として早めに出てきました。その数字は、価格転嫁や商品改編、SKU*削減などを進めながらトライ・アンド・エラーを繰り返してきた結果です。今はインフレ局面で、可処分所得が伸びない中、価格転嫁せざるを得ません。数量が落ちるか、定量目標の達成を価格で補えるか、テストしてきました。結果として、思ったよりエラーが出ずに進んでいます。仮説を立てて進め、その仮説が順調に機能したということです。ただ、まったくエラーがなかったわけではありません。数量は想定ほど伸びず、価格で補った形です。そのため、最終年度は数量回復も目指しています。価値に見合った価格で提供しているつもりですが、値上げが「メーカーのエゴだ」と思われれば、買ってもらえません。「この商品なら仕方ない」と思ってもらえたら、評価された証拠です。

メーカーとして、今中計は、想定以上にうまく進んでおり、やろうとしていることへの手応えは十分にあります。このままやり続けられれば、次期中計でも利益は出ると考えています。

*P. 74「用語集」参照

“快適”という価値

“快適”は非常にファジーな言葉ですが、とても大事だと思っています。財務・非財務のコンネクティビティとも関係しています。非財務には人的資本も含まれます。

私たちは、商品売っているのではなく、商品を通して生活のお悩みを解決しています。困りごとを楽にすることが、“快適”につながっています。今回の業績で、商品を通じてお悩みを解決するという信念が、間違っていなかったと確認できました。

“快適”はお客様だけでなく、働く社員にとっても重要です。社員の“快適”は、財務成果につながります。だからこそ、社員全員が持つ共通の価値観であるアースバリューにも「人がすべて」と掲げ、人財を重視してきました。しかし、“快適”は数値化が難しく、全員が同じ基準で捉えることもできません。唯一定義できるとすれば、「この会社で働いていてよかった」「うちの会社はいい会社だ」と思える状態をつくることだと考えています。これを人的資本としてインプットできれば、生産性向上にもつながるはずです。

仕事と生活は決して切り分けられるものではなく、つながっています。社員は皆、社員である前に一人の社会人であり生活者です。生活の中で「あれ?」「なんか不便だな」と感じるアンテナが立ち、それが仕事に生きる場面もあるでしょう。もちろんその逆もしかりで、私自身も事業の新しい種をそうやって見つけることがあり、そういう観点で世の中を見えています。だからこそ社員の“快適”も大切にし、さまざまな研修など人財への投資も積極的に行っていくことが必要だと考えています。

そのために、一人ひとりの悩みに柔軟に向き合いながら、さまざまなケースに対応できる“六法全書のような人事制度”をつくることが理想です。人は感情のある生き物なので、社員それぞれに悩みがあって当然です。例えば、介護や子育てがあって早く帰るなど、いわゆる仕事と生活の両方を重視した働き方も推進したい。「うちの会社にいる限り、お互い様なんだから」と社員同士が支え合い、悩みが解決したら一緒に頑張ろうと思える関係性を言語化し、制度として形にしていきたいと考えています。

成長している会社は、社員の団結と誇りが基盤にあります。働きやすい職場を実現し、心理的安全性も高め、社員のエンゲージメントやモチベーションが上がっていけば、生産性も必ず上がり、結果として財務成果にもつながるはずです。

「お客様や社会にとって必要かどうか」が事業ポートフォリオの軸

アースの事業はCSV(共有価値の創造)が根底にあります。総合環境衛生事業とMA-T®ビジネスはまさに地球にとっての“快適”に関わる事業でもあるため、次期中計で質・量ともに拡大させる方針です。こうした事業の方針はサステナビリティやSDGsの目標に合致しているかも考慮しつつ決めています。最終的に大事なことは「お客様や社会に必要とされるかどうか」、社会的意義を考えています。

当社の祖業は「虫」に関連する事業です。これは社会に必要とされるから続けてきたのであり、もし虫が脅威でなくなる世の中になれば、虫関連事業が過去のものになっても構いません。その時は総合環境衛生事業が売上の9割になっているかもしれないし、逆に虫が増えて感染症の脅威が高まれば「アースの出番だ」と言われるかもしれない。事業同士

社長メッセージ

はトレードオフの関係なので、すべてが好調であることは想定していません。もしそうなれば外部環境の変化を疑い、検証が必要です。こうした強弱の見極めは中長期で行うべきで、経営者の最も重要な仕事だと考えています。

現状では国内市場は成熟しているため、成長ドライバーは海外に置いています。将来的に海外市場も成熟していくことを見越し、MA-T®ビジネスをさらに強化していくという構想を持っています。アース製薬の社長として、さまざまな事業のマトリックスを引いていけば、すべてに網をかけることになると思っています。その網も完璧ではありません。少なくともこれだけやっていれば会社の成長が止まることはないし、社員を路頭に迷わすことはないという思いで、経営に取り組んでいます。

さまざまな声を大切に、次の事業の種を探す

私が今取り組んでいるのは、「次の飯の種」をつくることです。これが決して自己満足に終わらないよう、私自身もトライ・アンド・エラーを重ねながら、常に次の手を打ち続けています。社長としては、すべての事業が高収益を上げてくれればもちろんうれしいですが、現実にはそう簡単な経営はありません。だからこそ、常に新しい事業の種がないか、探し続けているのです。こうした私の考えについては、この統合報告書を含め、社内のあらゆるコミュニケーション手段で社員にも伝えています。そしてそれが少しずつ浸透し、社員たちも頑張ってくれていると感じています。

そんな社員たちの声が私に入ってくるような仕組みづくりもしています。その声を通じて組織内コミュニケーションに問題がないか常に気かけ、必要に応じて組織改編なども積極的に行っていくつもりです。

また、取締役会でも取締役たちと盛んに議論しています。特に社外取締役に對しては、「私はこの会社しか知らないの、他社と比較して意見を述べてほしい」と頻繁に提言を求めています。当社の社外取締役は皆、他社の役員を兼任しており、豊富な他社事例の知識を持っているからです。その中で採用すべきものは採用し、採用できないものはきちんと理由を説明することで、ガバナンスの強化につなげたいと考えています。



「不易流行」で次の100年を目指す

2025年は創業100年の節目でした。その瞬間に社長として携われたことは大きな意味があり、アース製薬の歴史について、改めて考える機会にもなりました。

101周年の2026年は「未来に向けた新たな課題を共有する年」と捉えています。アース製薬が続けてきた根本は変えず、「こつこつが勝つコツ」という姿勢で挑戦を続け、次の100年につなげていきます。

会社のサステナビリティとして次期社長のサクセッションプランについても考えています。大塚前社長は当時の時代背景を勘案しながら虫ケア事業一本だった当時の事業を日用品まで広げ、私は海外や総合環境衛生事業、MA-T®と広げてきました。次期社長も自分のエッセンスを加えてくれればと思います。

私は「不易流行」という言葉を、ここ数年好んで使っています。変わらないものを大切にしながら新しい変化を取り入れて進んでいく。そういう思いを大切にしながら、今後も、お客様や社員、そして地球の“快適”を守るため、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。ステークホルダーの皆様には引き続き、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。

2026年3月
アース製薬株式会社
代表取締役社長 CEO

川端 克宜

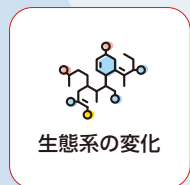
外部環境、リスクと機会

アース製薬は、サステナビリティ経営を推進するにあたり、事業を取り巻くさまざまな外部環境やリスクを認識し、リスクから見出される事業機会を特定しています。これらリスクと機会への取り組みを通して、マテリアリティ（重要課題）の解決を目指します。

経営に重要な影響を与える外部要因

リスクと機会

取り組み



気候変動・生態系	● 気候変動による生態系の変化	・CO ₂ 排出量、廃棄物、化学物質使用における管理と報告 ・外来種や気候変動により影響を受ける生態系に対応する研究の強化	・気候変動に対応する商品の開発とマーケティングの強化 ・環境衛生管理ニーズの高まりによる総合環境衛生事業の強化
	● 事業の高い季節性	・事業の柱を強化し、通年の収益安定の確保	
	● パンデミックにおける事業への影響	・BCP、BCM強化	
	● 循環型社会への順応	・リサイクルや環境配慮素材を使った商品開発	
	● 外部環境の変化に合わせた研究・商品開発	・生物多様性の方針策定と取り組み ・害虫の正しい知識や予防対策の啓発 ・アクティビティに対応した商品群の拡充	
人口動態	● 労働人口の減少による人財の確保	・働きやすい職場づくり ・自律したキャリア形成支援	
	● ダイバーシティ&インクルージョン	・多様化する人財の活躍推進	
	● 労働環境の整備	・人権方針、労働慣行方針の策定 ・健康経営に向けた活動推進	
	● グローバルに市場が拡大	・アジア収益基盤の拡大のため商圏を拡大 ・積極的なグローバル人財の育成と採用	
法的規制	● 国内外の事業に関する各種法規制への対応	・薬機法や化学物質規制などの対応 ・各種コンソーシアムへの参画による情報収集	
	● 情報開示基準の変更に対する対応	・投資家やお取引先様などのステークホルダーとの対話	
サプライチェーン	● 原材料の代替性	・複数購買や代替原料の検討	
	● 品質に関するリスク	・自社および委託先工場の定期的な監査の実施 ・品質に関する教育活動の実施	
	● サステナブル調達	・お取引先様行動指針の周知・遵守	
	● 原料価格高騰への対応	・グループ経営強化によるコストシナジーの創出	
	● 物流環境変化への対応	・効率的な物流網の構築	
IT・デジタル化	● 情報漏洩やセキュリティの脅威	・情報セキュリティの強化	
	● モノづくりイノベーションの創出	・産学官や企業間の協業 ・MA-Tシステム®の使用拡大 ・知財戦略の強化	
	● デジタル技術の活用	・業務の標準化や見える化による管理 ・生産体制強化のための、連携システム開発と導入	・生成AIの導入や活用 ・IoTを活用したサービス提供

● リスク ● 機会

マテリアリティ

マテリアリティ特定のプロセス

- 1

課題の抽出

サステナビリティ分野における国際的なフレームワークやガイドライン等を参考に課題を抽出
- 2

マテリアリティ特定

サステナビリティ委員会および部門長により、当社の方向性をふまえ、事業における課題の重要度を評価し、マテリアリティ（案）を作成
- 3

重要度の評価

経営層・社外取締役へのインタビューを経て、取締役会により審議の上、マテリアリティを承認

マテリアリティ(重要課題)		重点テーマと主な施策		目標・KPI			目標・KPIの進捗(2025年度実績)	
				2023年	2026年	2030年	実績	特記事項
気候変動への対応 ▶ P.42	CO2排出量を削減します。	CO2排出量削減 (Scope 1、2):2020年比	14%削減	28%削減	46%削減	31.7%削減	—	
	電力の再生可能エネルギー化を進めます。	再生可能エネルギー化	工場の再エネ化 [再エネ率60%]	研究所の再エネ化 [再エネ率90%]	オフィス*の再エネ化 [再エネ率95%] ※テナントオフィスを除く	再エネ率67.6%	—	
地球環境問題への配慮 ▶ P.43	モノづくり(研究開発から生産)にかかわる水の使用効率を向上させます。	水の使用効率の向上: 2020年比	3%向上	6%向上	10%向上	1.7%向上	—	
	循環型社会を目指し、資源を有効に活用します。	工場・研究所からの産業廃棄物等のゼロエミッション (最終処分率1%以下)	処理委託先の 状況調査・見直し	工場と研究所の ゼロエミッション	工場と研究所の ゼロエミッション の維持	最終処分率:0.7%	—	
	アースECO基準*を定め、環境に配慮した製品の拡大を推進します。	アースECO基準	設定	対応商品の拡大と 情報開示の推進	対応商品の拡大と 情報開示の推進	環境配慮製品を管理できるシステムを作成中。 2026年以降詳細な情報開示が可能	—	
持続可能な調達の推進 ▶ P.50	環境などに配慮した製品包装材料の調達を推進します。	森林認証紙の使用率 (重量)	10%以上	30%以上	70%以上	38.2%	森林認証紙 1,098t／ 紙器全体 2,871t	
安心して快適な暮らしに貢献する製品・サービスの提供 ▶ P.48	お客様の満足と信頼を損ねる品質重大事故をゼロにするため、自社工場、製造委託先工場の定期品質監査実施率を向上させます。	定期品質監査実施率	100%を維持	100%を維持	100%を維持	100%	36箇所／36箇所	
	関連法令を遵守し、違反につながる重大事故をゼロにするため、教育訓練年間計画の実施率を向上させます。	教育訓練の実施率	100%を維持	100%を維持	100%を維持	100%	27回／27回	
多様な人材の活躍を支える職場の実現 ▶ P.38	年次有給休暇の取得を促進します。	有給休暇取得率	70%以上を維持	70%以上を維持	70%以上を維持	82.2%	—	
	女性活躍推進のため、管理職相当に占める女性の割合を上昇させます。	女性管理職比率	10%以上	18%以上	30%以上	12.6%	38名／301名	
経営基盤の強化 ▶ P.58	—	—	—	—	—	—	—	

*P. 74「用語集」参照

中期経営計画

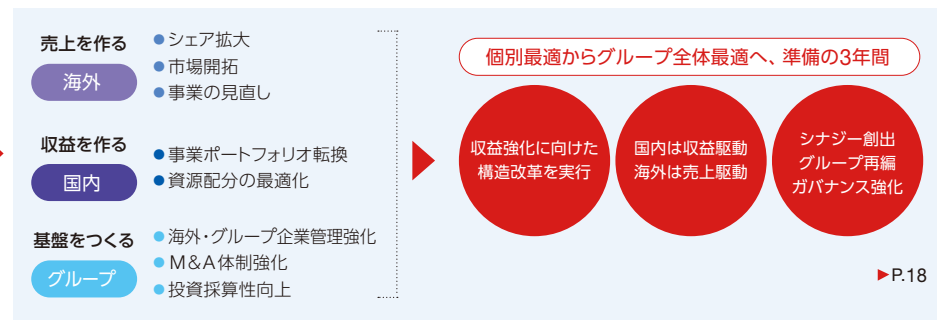
中期経営計画 Act For SMILE COMPASS 2026

前中期経営計画の重点方針・施策・課題・評価

重点方針	施策	評価
アジア収益基盤の拡大	・展開各国にて市場シェア（支持率）を獲得 ・新規展開エリアの開拓を推進	タイ・ベトナムでの売上・シェア拡大 ○
		新規展開エリアの開拓（マレーシア・フィリピン） △
ESG・オープンイノベーション	・SDGsの達成に貢献する課題解決へのチャレンジ ・外部との連携によるオープンイノベーションの実現	SDGsに貢献する課題解決／MA-T®社会実装 △
		廃棄・返品削減が不十分 ×
コストシナジーの創出	・一緒に取り組むほうが合理的なものは一緒に実施 ・バリューチェーン全体でシナジー・付加価値を創出	グループをまたぐコストシナジーの創出が不十分 ×
		管理会計進化による戦略立案精度の向上 ○
		基幹システムの刷新 ○

前中計で残された課題	2026年で目指すもの
海外事業は拡大傾向にあるが、国別の事業ステージごとに成長課題が残る	成長ポテンシャルが高い海外事業において、さらに成長スピードを上げることを目指す
虫ケア用品は変わらず安定収益創出、日用品は価格転嫁しきれず収益悪化、第二の収益の柱育成のためブランド強化に課題	日用品を第二の収益の柱を育てつつ、ブランドを強化する
システム投資や管理会計の導入を推進、今後の抜本的改革に向けた基盤を作った	グループ全体のガバナンスを強化し、シナジー創出に向けた再編を目指す

中期経営計画で目指す姿



目指す事業ポートフォリオ

国内 季節性の影響を最小限に企業の核となる収益を確保 ● シェアNo.1の維持（虫ケア用品、入浴剤） ● 日用品の収益確保・洗口液・消臭芳香剤・家庭用マスク ● 成長チャレンジ・園芸用品・ペット用品 2025年までの成果と課題 成果 価格改定の効果の発現、虫ケア用品の返品率改善 課題 店頭における販売機会の逸失リスクと、返品に伴うコスト負担	海外 ASEANを中心に成長のドライバーとする ● グローバルシェア虫ケア用品No.2 ● 24カ国にFocusした展開拡大 ● グローバルブランド育成・虫ケア用品・消臭芳香・オーラルケア 2025年までの成果と課題 成果 タイやマレーシアにおける市場シェアの拡大 課題 各国でのさらなるシェア拡大と、原材料価格低減・生産効率改善
総合環境衛生 安定収益の確保 ● 技術力・教育・専門性の3つの柱の確立 ● 「環境ドクター®」による品質保証支援サービスの錬磨 ● 新分野へのサービス展開と持続的に成長し続ける事業基盤への変革 2025年までの成果と課題 成果 契約件数の増加および契約1件当たりの単価上昇 課題 IoT・AIなどを活用した監査業務、衛生管理の支援業務の強化	MA-T® 季節要因に左右されない新規ビジネスを開拓 ● 液剤ビジネスでの安定収益確保 ● ライセンスPFによるビジネスモデル構築 ● 社会課題の解決に資するMA-T®の社会実装 2025年までの成果と課題 成果 社会実装の促進に向けた認知度拡大施策 課題 季節に左右されない事業の新規開拓および収益化

*P.74「用語集」参照

中期経営計画

中期経営計画 Act For SMILE COMPASS 2026 2年目の振り返り

現中期経営計画の成果～収益目標を1年前倒しで達成～

2025年は、中期経営計画「Act For SMILE COMPASS 2026」の計画目標、売上高1,700億円、営業利益70億円を1年前倒しで達成しました。この背景には、虫ケア用品や日用品だけでなく、園芸用品、海外、総合環境衛生事業といった多様な収益源が相互補完的に機能し、景気変動や季節性に左右されにくい強固な経営基盤を築けたことがあります。

一方で、国内では物価高に伴う実質賃金の伸び悩みにより個人消費が停滞し、国外でも地政学リスクや不透明感が続く厳しい環境下にありました。こうした状況の中、当社グループは「グループの総力、アースの明日へ」を掲げ、収益力向上を最優先とした構造改革、日用品のブランド力の強化、アジア市場の展開や中東への輸出拡大に取り組んでいます。

家庭用品事業では、口腔衛生用品の「モンダミン」シリーズのリニューアルにより売上が堅調に推移しました。総合環境衛生事業では衛生管理サービス需要の高まりを背景に契約件数が伸長しました。以上の結果、グループ売上高は前期比5.9%増の1,791.8億円、増収効果により営業利益は前期比25.9%増の80.8億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比50.7%増の52.3億円となりました。

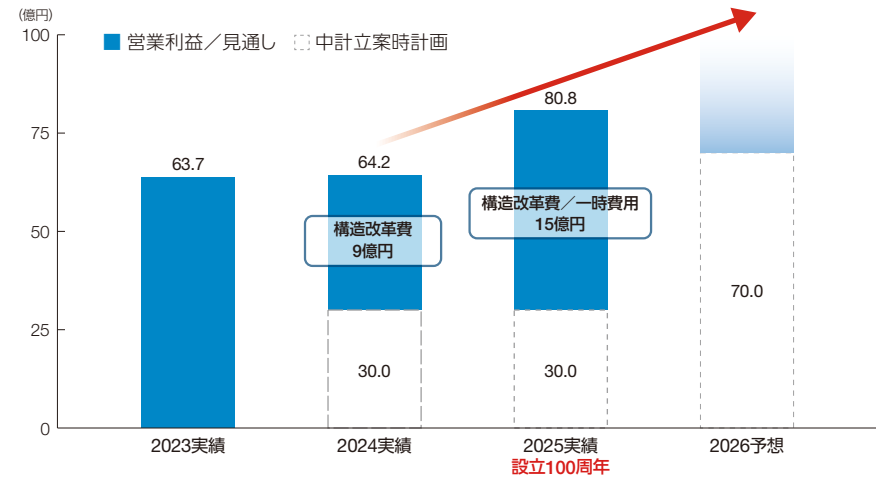
2026年定量目標と2024年・2025年実績

		2026年定量目標	2024年実績	2025年実績	
収益力	連結売上高	1,700億円	1,692億円	1,791億円	達成
	(海外売上高※1)	250億円	218億円	230億円	
	売上比率	14.7%	12.9%	12.9%	
	営業利益	70億円	64.2億円	80.8億円	達成
	営業利益率	4.1%	3.8%	4.5%	達成
資本効率	当期純利益	43.0億円	34.7億円	52.3億円	達成
	ROE	7.2%	5.1%	7.3%	達成
	ROIC	5.4%	5.5%	6.8%	達成
財務健全性	WACC※2	4.1%	4.7%	4.8%	達成
	D/Eレシオ	0.3～0.4x	0.07x	0.10x	達成
株主還元	DOE	4%台維持	3.9%	3.8%	

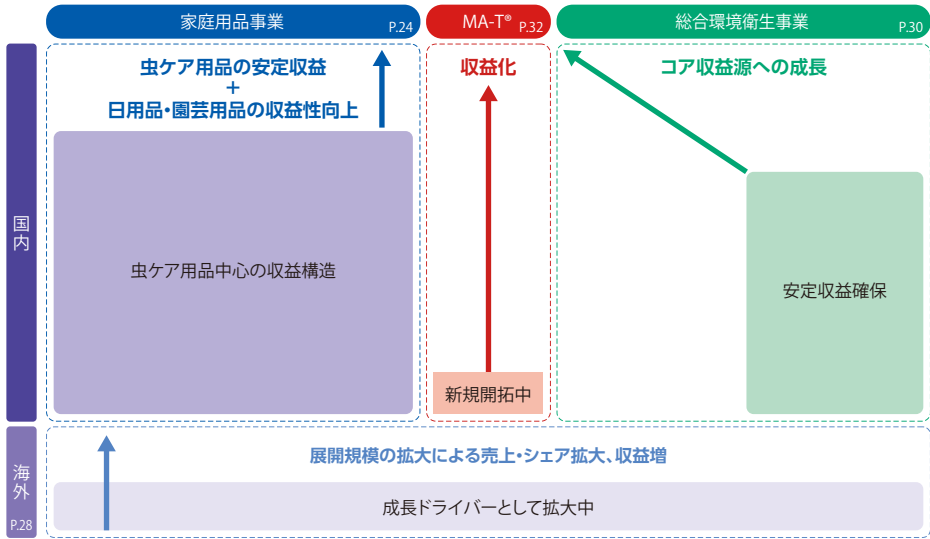
※1 当社管理会計ベース、内部相殺取引などの連結調整は含まない

※2 自社想定

現・中期経営計画 収益見通し



複数の収益源を持つ強固な経営基盤の構築



中期経営計画

中期経営計画Act For SMILE COMPASS 2026

3つの重点テーマごとの進捗と課題

海外の売上拡大

海外事業は当社の成長ドライバーとして着実に拡大しつつあります。ASEANでは、タイおよびベトナムが収益の中核として市場シェアを向上させ、マレーシア・フィリピンでは販路拡大を進めています。中国ではオンライン中心からリアル店舗向け導入へ戦略転換しています。中東・台湾・北米など約50カ国への輸出も広がり、成功事例の横展開で売上拡大を加速しています。

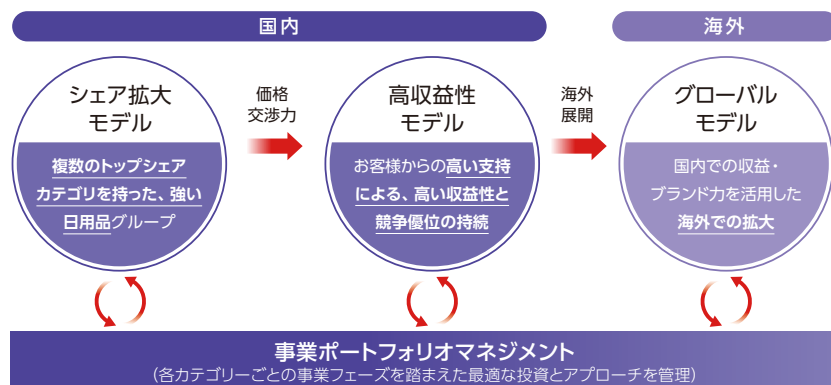
▶ P.29 家庭用品事業 海外

収益構造改革

収益性と将来性を軸としたブランド・品目の選択と集中、市場拡大施策を進めた結果、粗利率が改善しています。また、日用品分野の入浴剤・口腔衛生カテゴリーや総合環境衛生事業の契約増が営業増益に寄与しました。さらに、虫ケア用品の返品・廃棄ロス低減に向け、営業とサプライチェーンが連携して需給調整機能を強化し、在庫効率化とキャッシュ・フロー改善を実現しました。

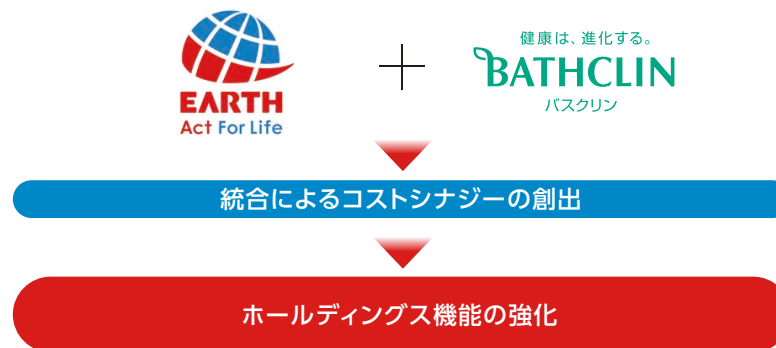
▶ P.19 財務戦略

構造改革により目指す姿



グループ経営力強化

(株) バスクリンの吸収合併とホールディングス機能の強化



HD機能設置に伴う組織再編

- 現アースグループにある機能・部門を見直し
- HD機能・組織と事業機能・組織へ再編し、グループ経営効率を最大化する

グループ全体の資源配分の統制

- 事業ポートフォリオマネジメントの推進
- グループ全体のカテゴリ統制機能の設置
- ガバナンス体制の強化・推進

当社は積極的なM&Aにより事業・商品領域を拡大してきましたが、グループ全体でのコスト改革やシナジー創出はまだ道半ばにあります。こうした課題を踏まえ、「組織再編」「戦略的M&A」「投資採算性の向上」を重点に取り組みを進めています。2025年には園芸用品分野で(株)プロトリーフの新規連結が実現し、売上増と採算改善に寄与しました。さらに2026年1月1日には(株)バスクリンの吸収合併を行い、これを契機にホールディングス機能の強化に向けた取り組みを進めています。(株)バスクリンは入浴剤などで高い専門性とブランド力を持ち、特に入浴剤カテゴリーでの製品開発力とマーケティング力に期待が持てます。これらの取り組みを通じ、グループ全体の資源配分の統制などを行い、グループ経営力の強化につなげていきます。

財務戦略

財務戦略の考え方

外部環境の認識

当社の財務戦略は、不透明な外部環境の中でも持続的な成長を実現するために、財務の健全性を確保しつつ、資本効率と成長投資の両立を図ることを基本としています。国内の個人消費停滞や物価高に加え、ロシア・ウクライナ情勢や米中対立の長期化など、先行きが見通しにくい状況が続いています。その中で2025年12月期のD/Eレシオは0.10倍と低く、借入依存度が小さい点は外部ショックに強い財務構造を示しています。総資産の増加も有利子負債の積み増しによるものではなく、利益剰余金や営業キャッシュ・フローの蓄積によって実現しており、リスク環境下でも安定した財務基盤を維持しています。

中長期的な「稼ぐ力」の強化に向けて

収益性の改善も財務戦略の重要な柱です。2025年12月期は、虫ケア用品の価格改定や返品削減、モンダミンのリニューアルなどにより、営業利益が前年から25.9%増加しました。その結果、ROEは5.1%から7.3%へ、ROAは5.5%から6.2%へ改善し、ROICも5.5%から6.8%へ上昇しています。さらに、現・中期経営計画期間中に実施したSKUの30%削減やブランド投資の選択と集中といった構造改革が、投下資本の効率を高めることで中長期的な「稼ぐ力」の強化につながっています。

投資を支える財務基盤

成長投資を継続するためのキャッシュ創出力も重視しています。2025年12月期の営業キャッシュ・フローは107億円と堅調に推移しました。EBITDAが増加する一方で有利子負債は小さく、Debt/EBITDAは0.6倍と財務健全性は十分な水準です。中期経営計画では、IT・設備投資、人財投資の積極化に加え、重要な成長手段に位置づけるM&Aへの待機資金を無理なく支えられる財務体制が整っています。不透明な経営環境においても、安定したキャッシュ創出力と強固な財務基盤を活かし、成長投資を着実に進めていくことが当社の財務戦略の根幹です。

キャッシュアロケーション

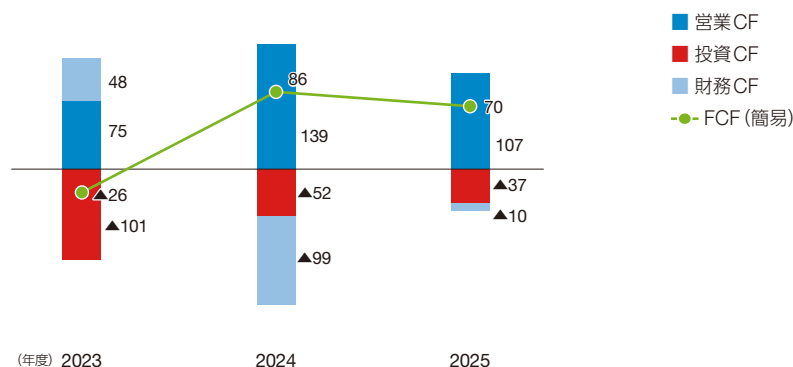
キャッシュアロケーションの基本方針

中期経営計画では、将来の成長に向けて積極的な投資を進めています。2024年からの3年間で得られる営業キャッシュ・フローは当初想定275億円に対して順調に推移し、上振れが期待できる状況です。これに加え、最適な資本構成の実現とWACC低減を目的に借入金も活用し、総額300億円規模の投資を実行する方針です。投資の主な使途としては、生産設備の増強、IT・デジタル分野への投資に加え、構造改革や中期経営計画で掲げる成長戦略を支えるM&Aにも機動的に取り組んでいきます。

中期経営計画最終年度の方針

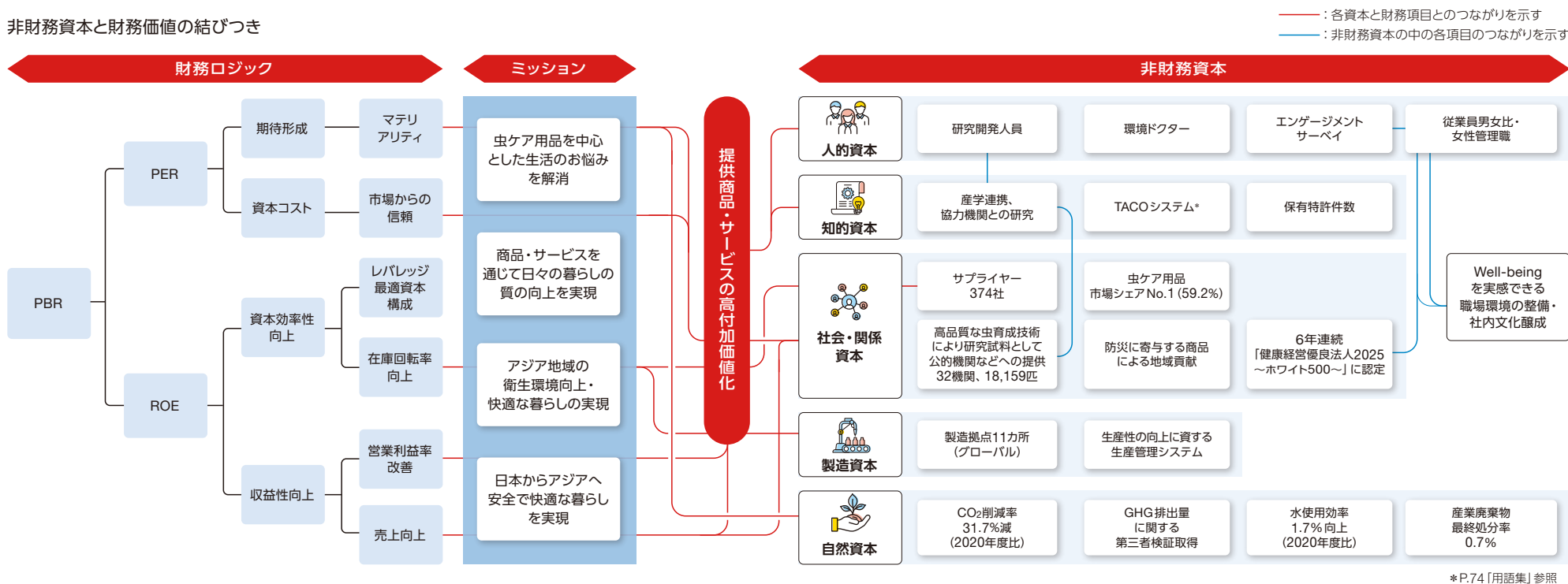
2025年には、営業キャッシュ・フローとして107億円を獲得し、計画に沿って財務基盤と投資余力を確保しました。2026年上期については、生産性向上や成長に向けた積極的な投資を行うため、一時的な減益を見込んでいます。しかし、上期に実施する戦略的施策の効果が下期以降に発現することに加え、コスト構造のスリム化も進めることで、通期では利益が改善する見通しです。これらの取り組みにより、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

連結キャッシュフローの推移 (億円)



財務戦略

非財務資本と財務価値の結びつき



企業価値向上につながる非財務資本

当社の持続的な成長には、財務指標だけでなく、人財や知識、信頼関係など、目に見えにくい無形資産への投資が欠かせないと考えています。そのため、SASBが定める5つの非財務資本（人的資本、知的資本、社会・関係資本、製造資本、自然資本）が、事業活動を通じてどのように財務成果へつながるのかを整理し、可視化するためのロジックツリーを作成しました。これにより、無形資産がどの領域で価値を生み、どのように企業価値へ寄与するのかを明確に示しています。これらの非財務資本は単独で存在するものではなく、互いに影響し合いながら当社のミッションの実現を支え、長期的な価値創出に大きく貢献するものです。

今後は、非財務資本の取り組みを確実に将来の企業価値につなげるため、特に「人的資本」「研

究開発」「海外展開」「MA-T®」の4つの重点領域への投資を強化していきます。また、当社の価値創造力と将来性についてより深くご理解いただけるよう、財務・非財務の両面からステークホルダーの皆さまへの情報発信にも引き続き努めてまいります。

重点領域：人的資本

当社は経営理念に「人がすべて」と掲げ、人的資本への投資を重視しています。研究開発人財や環境ドクターなど専門性の高い人財の採用・育成を進め、商品・サービスの価値向上につなげています。今後はDXを推進できる人財育成にも力を入れます。また、女性管理職比率の向上や福利厚生の充実、従業員エンゲージメント向上など、Well-beingを実感できる職場づくりと企業文化の醸成にも取り組んでいます。

▶ P.38 人的資本経営

財務戦略

重点領域:研究開発

当社にとって知的資本は、モノづくりやサービス提供の根幹を支える重要な資本です。専門性の高い研究開発人材が産学連携や協力機関との研究を進めることで高度な知識やノウハウが蓄積され、多くの特許取得へとつながっています。これらは商品の差別化に大きく貢献しています。また、年間約8万件のお客様の声をTACOシステムで整理し、「お客様のお気づき」として商品開発に活用することで、潜在・顕在ニーズに合った価値提供を実現しています。

▶ P.34 研究開発

重点領域:海外展開

当社は海外展開を成長投資の重要領域と位置づけ、現地法人を軸とした戦略遂行やサプライチェーン整備、人財強化への投資を進めています。ASEANでは、タイ・ベトナムを収益の中核として市場シェア拡大に注力し、マレーシア・フィリピンでは販路拡大と基盤構築を推進しています。タイでは虫ケア用品で市場シェアNo.1獲得を見据えた積極投資を実施しています。中国では市場環境の変化を踏まえ、リアル店舗向け導入へ投資方針を転換。世界50カ国への輸出拡大に伴い、生産供給力の強化とグローバル人材育成にも継続して投資しています。

▶ P.28 家庭用品事業:海外

重点領域:MA-T®

当社は、季節要因に左右されない新たな事業としてMA-T®技術を位置づけ、投資を進めています。現在は、この技術の社会実装を進める段階にあり、あわせて認知度を高めるための取り組みも強化しています。今後の成長に向け、MA-T®技術の普及と事業基盤づくりのため、積極的な投資をしていきます。

▶ P.32 MA-T®

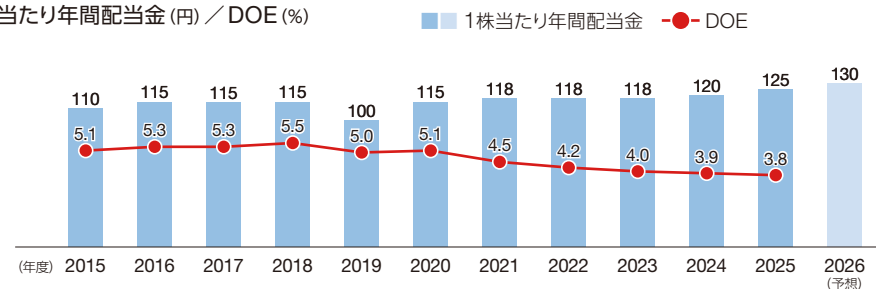
株主還元方針

当社は、株主の皆様への利益還元を経営上の重要課題と認識しており、持続的な成長と健全な財務基盤を維持するための内部留保を確保しつつ、安定した配当の継続に努めています。内部留保は、中期経営計画で掲げる重点テーマに基づき、海外展開拡大に向けた戦略的投資・M&A、非財務価値を高める研究開発投資や人財投資、業務効率化に向けたシステム刷新、生産

効率向上のための設備投資、さらには持続的成長に向けた構造改革費用として活用していきます。また、キャッシュ・フローの状況や株価推移に応じて、機動的な自己株式取得も検討していきます。

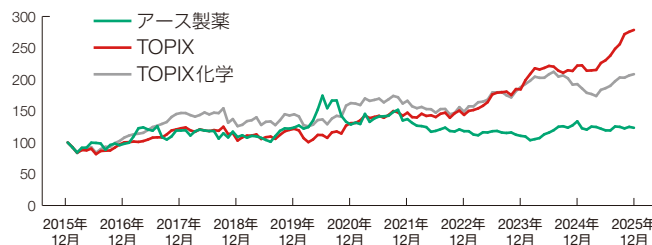
剰余金の配当については、安定的かつ継続的な実施を重視し、純資産配当率(DOE)を指標として4%台での還元を目安としています。これらの方針のもと、2025年度は業績および将来成長に向けた資金需要を踏まえ、普通配当120円に特別配当5円を加え、1株当たり125円(DOE:3.8%)としました。連結配当性向は52.1%となります。さらに2026年度については、当期から5円増配し、1株当たり130円とする予定です。

1株当たり年間配当金(円) / DOE (%)



年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
自己株式取得額(百万円)	-	-	-	-	-	-	198	99	-	2,000	-
自己株式消却数(万株)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

TSR (%)



※ Total Shareholder Return (TSR): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率。
 ※ TSRの計算は、アース製薬は累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出(Bloombergデータ等によりアース製薬作成)。
 ※ グラフの値は、2015年12月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの(保有期間は2025年12月末まで)。